



TYÖHYVINVOINTIA HOIVA-ALALLE

Määrällinen tutkimus työhyvinvoinnin muutoksesta Työn
ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeen
aikana

Lasse Lehmuskoski

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

LEHMUSKOSKI, LASSE:
Työhyvinvointia hoiva-alalle

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2017

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia valtakunnallisen Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä – kehittämishankkeen (2016-2017) aikana tapahtuneita muutoksia työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä selvittää, mitkä työpaikan tekijät olivat yhteydessä työntekijöiden koettuun työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen. Tavoitteena oli antaa tietoa siitä, mihin työhyvinvointia parantavat toimet kannattaisi kohdistaa.

Tämä tutkimus oli määrällinen arviointitutkimus, jossa aineistona käytettiin kehittämishankkeen suorittamia alku- ja loppumittauksia. Aineistonkeruumenetelmänä oli noin 150 väittämää sisältämä kehittämishankkeen sähköinen kyselylomake, josta edelleen valittiin 62 työhyvinvointia mittaavaa väittämää. Kehittämishankkeeseen osallistui useita yrityksiä, mutta tässä tutkimuksessa tuloksia käsitellään kahden hoiva-alan yrityksen, Sopimusvuori Oy:n ja Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n osalta. Aineisto analysoitiin tilastollisesti.

Työntekijöiden työhyvinvoinnissa oli alku- ja loppumittauksen välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Eniten parannusta tapahtui työntekijöiden tyytyväisyydessä työn ja työyksikön kehittämisen muotoihin ja tapoihin, esimiestyöhön ja yrityksen johtamiseen. Työn tuottamaan iloon liittyi vahvasti työn monipuolisuus sekä työyksikön selkeä työnjako. Työyhteisössä esiintyvä juoruilu ja huonot mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin olivat yhteydessä kohonneeseen työn henkiseen kuormittavuuteen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa sekä suorasti että epäsuorasti. Suoria keinoja ovat esimerkiksi palautteen antaminen, palkitseminen ja kannustus, kun taas epäsuoria tapoja ovat muun muassa selkeiden pelisääntöjen ja työnjaon luominen.

Asiasanat: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, arviointitutkimus

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and
Social Services

LEHMUSKOSKI, LASSE:
Care Professionals' Well-Being at Work

Master's thesis 59 pages, appendices 2 pages
November 2017

The purpose of this study was to investigate the changes in employees' well-being during the Productivity and competitive strength through joy of working and well-being -development project as well as to determine the factors associated with employees' joy of work and mental workload. The goal was to find out where actions aiming to improve employees' well-being should be allocated.

This was a quantitative evaluation study. The data from two participating care companies were gathered through an electronic questionnaire that was filled out by the personnel at the beginning and at the end of the project. The questionnaire consisted of more than 150 statements of which 62 measuring well-being at work were selected for this study. The data were statistically analyzed using SPSS.

There was a statistically significant change in employees' well-being between the initial and final measurements. The highest improvement occurred in employees' satisfaction in work placement's way of developing the work as well as on employees' satisfaction towards managers and management. Employees' joy of working was strongly correlated with versatility and clear distribution of work. Lack of opportunities to affect the working pace and the prevalence of gossiping within the work community were associated with employees' increased mental workload.

As a conclusion, it can be stated that there are direct and indirect ways to affect employees' well-being. Direct ways are for example giving feedback and encouragement, whereas indirect ways include having clear rules and distribution of work in the work placement.

Key words: employee well-being, job satisfaction, evaluation study

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	6
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
3.1 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishanke.....	7
3.2 Yhteistoiminnallinen kehittäminen	8
3.3 Toimintaympäristö	9
3.4 Työhyvinvointi.....	11
3.4.1 Työtyytyväisyys	13
3.4.2 Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen.....	15
3.4.3 Perustehtävän toimivuus	17
3.4.4 Työyhteisön toimivuus.....	18
3.4.5 Fyysisen työympäristön toimivuus ja turvallisuus.....	19
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	20
4.1 Määrällinen arviointitutkimus.....	20
4.2 Kyselylomake ja aineiston kerääminen.....	21
4.3 Aineiston analysointi.....	23
5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	30
5.1 Vastaajien taustatiedot	30
5.2 Työhyvinvoinnin tulokset ja vertailu	30
5.2.1 Työtyytyväisyys	30
5.2.2 Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen.....	32
5.2.3 Perustehtävän toimivuus	34
5.2.4 Työyhteisön toimivuus.....	35
5.2.5 Fyysisen työympäristön toimivuus ja turvallisuus.....	37
5.3 Työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät	39
5.4 Yhteistoiminnallisen kehittämisen vaikutukset.....	42
6 POHDINTA	44
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
6.2 Keskeiset tulokset ja kehittämis ehdotukset.....	46
6.2.1 Työhyvinvoinnin keskeiset muutokset hankkeen aikana.....	46
6.2.2 Työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen yhteydessä olevat tekijät ...	49
6.2.3 Kehittämis ehdotukset	50
6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	51
LÄHTEET.....	52
LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Terveysthuoltoalalla on viime aikoina ollut pinnalla henkilöstöpula, alalta lähtijät, pienenevät ikäluokat ja kiihtyvä eläköityminen. Huolta on lisäksi aiheuttanut henkilökunnan jaksaminen ja alan vetovoimaisuus. (Hahtela 2014, 28–31.) Työhyvinvointiin panostaminen on yritykselle taloudellisesti kannattavaa, koska sillä on myönteinen yhteys tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden, sekä työntekijöiden pysyvyyden kanssa. Sairauspoissaoloja ja työtapaaturmia esiintyy myös vähemmän hyvinvoivassa työyhteisössä. Lisäksi hyvinvointi työyhteisössä lisää avoimuutta, luottamusta, innostuneisuutta, kannustamista ja palautteen antamista. (Työterveyslaitos 2017.) Työhyvinvointi on mielenkiintoinen koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi eikä huomion kiinnittäminen yksittäisten työntekijöiden terveyden edistämiseen riitä (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 7).

Tämä tutkimus liittyy Euroopan sosiaalirahaston “Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä” -kehittämishankkeeseen (2016–2017). Kehittämishanke pyrki parantamaan siihen osallistuneiden yritysten työhyvinvointia, tuottavuutta, kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta. Lisäksi Kehittämishankkeella haettiin keinoja henkilöstön ja johdon välisen jatkuvan yhteistoiminnan luomiseen. Osapuolia olivat kehittämishankkeen koordinoija Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuslaitos sekä osatoteuttajat Tampereen ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Savonia ammattikorkeakoulu. (<http://www.tyonilollatuottavuutta.net/>.)

Tämä tutkimus on määrällinen arviointitutkimus, jonka tarkoituksena on tutkia kehittämishankkeen aikana tapahtuneita muutoksia työntekijöiden työhyvinvoinnissa kahden hankkeeseen osallistuneen hoiva-alan yrityksen osalta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitkä työpaikan tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden koettuun työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen.

Valmis tutkimus antaa tietoa siitä, mihin työhyvinvointia parantavat toimet kannattaisi kohdistaa sekä auttaa löytämään ja hahmottamaan työn ilon ja työn henkisen kuormittavuuden taustalla olevia tekijöitä.

Tätä työtä varten Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö on myöntänyt stipendin.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Tämä tutkimus on määrällinen arviointitutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää kehittämishankkeen aikana tapahtuneita muutoksia työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä tutkia, miten työntekijät itse arvioivat kehittämishankkeen vaikuttaneen työhyvinvointiin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitkä työpaikan tekijät olivat yhteydessä työntekijöiden koettuun työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, mihin asioihin työhyvinvointia parantavat toimet kannattaisi kohdistaa ja miten työn henkistä kuormittavuutta voisi vähentää. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä tavalla työntekijöiden työhyvinvointi muuttui kehittämishankkeen aikana?
2. Mitkä työpaikan tekijät olivat yhteydessä työntekijöiden koettuun työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishanke

Euroopan sosiaalirahaston “Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä” -kehittämishanke oli vuosina 2016–2017 Pirkanmaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa toteutettu valtakunnallinen kehittämishanke. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus oli kehittämishankkeen päätoteuttaja, ja Tampereen ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu olivat osatoteuttajia. Kehittämishankkeessa oli mukana yksitoista yritystä, joista neljä Pirkanmaalta, neljä Pohjois-Savosta ja kolme Etelä-Pohjanmaalta. Osallistuvien yritysten lisäksi kehittämishankkeen tilaisuuksiin kutsuttiin myös muita aiheesta kiinnostuneita yrityksiä ja tahoja. Kehittämishanke oli yhteistoiminnallinen ja dialoginen, jossa sovellettiin ja kehitettiin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismallia. Yhteistoiminnallinen ja osallistava ote lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja yritysten ilmaisemat kehittämistarpeet olivatkin kehittämistyön lähtökohtana. Yrityksille tehtiin kehittämissuunnitelma, jonka toteuttamiseen yritykset saivat tukea hankkeen asiantuntijoilta. (<http://www.tyonilollatuottavuutta.net/>.)

Kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa siihen osallistuvien yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia, kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi hankkeella haettiin keinoja henkilöstön ja johdon välisen jatkuvan yhteistoiminnan luomiseen, jotta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen saataisiin osaksi yrityksen arkipäivää ja johtamista. Hankkeessa pyrittiin löytämään tuottavuuden ja työhyvinvoinnin avaimia, joilla voisi parantaa henkilöstön työhyvinvointia sekä mahdollistaa yrityksen kasvu. Ajatuksena oli myös työpaikkojen säilyttäminen ja työurien pidentäminen. Pidemmän ajan tavoitteena oli luoda yhteistoiminnallisen kehittämisen toimintamalli myös muiden organisaatioiden käyttöön. (<http://www.tyonilollatuottavuutta.net/>.) Kehittämishankkeen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämishankkeen kulku (Kehittämishankkeen hankesuunnitelma 2016)

3.2 Yhteistoiminnallinen kehittäminen

Työelämän kehittämistyö on monimuotoista ja se näkyy organisaation tuloksellisuudessa, asiakastyytyväisyydessä ja suorituskäytössä sekä hyvänä työnantajamaana. Kehittämisen alalla on useita toimijoita ja tarjolla on myös ulkopuolista rahaa. Tärkeimpiä kehittämistyön taloudellisia tukijoita ovat Tekes, Työsuojelurahasto ja Euroopan sosiaalirahasto. (Hyppänen 2010, 261.)

Yhteistoiminnallisen ja demokraattisen johtamisen merkitystä on korostettu johtamiskirjallisuudessa jo kauan. Henkilöstön ja esimiesten välinen aito ja luottamuksellinen yhteistoimintasuhde saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Syvänen ym. 2015, 29.) Yhteistoiminnalliseen kehittämiseen kuuluu monia erilaisia piirteitä. Kehittämistavoitteet määräytyvät työpaikkojen omista tarpeista käsin ja kehittäminen tapahtuu henkilöstön omana työnä. Kehittämistavoitteet ja muutostarpeet johtavat todellisiin muutoksiin työssä ja yhteistoiminnassa. Työyhteisön työntekijät ovat aktiivisesti mukana kehittämässä toimintaa, kun taas ulkopuoliset kehittäjät ohjaavat prosessia, auttavat oppimaan, ja järjestävät tilaisuuksia, mutta eivät tee asioita henkilöstön puolesta. (Syvänen ym. 2008, 6.)

Henkilöstölle on hyvä kertoa, että heiltä odotetaan aktiivista osallistumista kehittämiseen. Varsinkin kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen henkilöstö saattaa asennoitua niin, että nyt he ovat kertoneet mielipiteensä ja tehneet oman osansa, ja jatko on sitten esimiesten ja organisaation vastuulla. Henkilöstö saattaa jäädä siis vain odottamaan, että tapahtuuko mitään muutosta. (Järvinen 2016.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa yleensä organisaation kehittämistarpeista tai muutokseen pyrkimisestä. Kehittämistyöhön kuuluu usein käytännön ongelmien ratkaisua tai uusien ideoiden ja käytäntöjen suunnittelua ja toteuttamista. Kehittämistyössä ei tyydytä kuvailemaan tai selittämään asioita, vaan niille pyritään löytämään parempia vaihtoehtoja ja myös viemään asioita eteenpäin käytännössä. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, analyyttisyytenä, kriittisyytenä, ja tiedon jakamisena. Kehittäminen ei ole satunnaista toimintaa, vaan sen tueksi haetaan tutkittua ja käytännön tietoa. Tehdyt valinnat ovat perusteltuja, koko prosessi ja lopputulos dokumentoidaan, ja lisäksi huolehditaan tiedon levittämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-22.)

3.3 Toimintaympäristö

Hoivasta puhuminen on yleistynyt vasta 1980-luvulla. Aikaisemmin käytettiin käsitteitä kuten huolenpito, auttaminen ja hoito. Hoivaa ei ole kuitenkaan helppo määritellä ja siltä puuttuukin samanlainen vakiintunut tietoteoreettinen perusta, joka on esimerkiksi hoidolla hoito- ja lääketieteessä tai kasvatuksella kasvatustieteessä. Hoiva sitoo käsitteenä yhteen erilaisia huolenpidon ulottuvuuksia. (Anttonen & Zechner 2009, 16–17.)

Hoitotieteen ja sairaanhoitajien ammattikunnat ovat esittäneet, että hoiva sanaa ei tulisi käyttää terveydenhuollon ammattilaisten yhteydessä. Hoitotyö nähdään ammattimaisena, kun taas hoivaa pidetään luonnollisena työnä, joka ei vaadi erityisiä taitoja. Hoivan tarvitsijan näkökulmasta jako on kuitenkin teennäinen, sillä arjen keskellä terveydelliset ja sosiaaliset tarpeet kietoutuvat yhteen monenlaisilla tavoilla. Tällöin klinisen hoidon ja kokonaisvaltaisen huolenpidon, hoivan, rajat hämärtyvät. Esimerkiksi hygieniasta huolehtiminen on samalla myös terveydestä huolehtimista ja monesti hoivatyön tärkeys näkyy selkeästi vasta sitten, kun työ jää tekemättä. Vaikka hoivatyö jää usein vaille yhteiskunnallista tunnustusta, tosiasiasa hoiva on vaativaa työtä, joka edellyttää tekijältään monipuolisia fyysisiä, psyykkisiä, tiedollisia ja emotionaalisia kykyjä. (Hoppania ym. 2016, 98–100.)

Suoriteperusteinen hoiva on työntekijöille emotionaalisesti raskasta. Kun hoivaan käytettävä aika on tarkkaan mitoitettu tiettyä tehtävää, esimerkiksi lääkkeen antamista

varten, ei aikaa jää hoivasuhteen luomiselle ja ylläpidolle. Tällainen hoiva on ehkä kustannustehokasta ja yhteiskunnallisesti edullista, mutta hoivan vastaanottajan näkökulmasta se ei ole välttämättä edes tyydyttävää. (Hoppania ym. 2016, 109.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto työllistää noin 385 700 henkilöä ja se on henkilöstöllä mitattuna Suomen suurin toimiala. Toimiala jakautuu julkisiin, yksityisiin ja järjestövetoisiin toimijoihin. Yksityinen sosiaali- ja terveysala on pitkään ollut yksi nopeimmin kasvavista toimialoista. Hoivapalveluille on tulevaisuudessa enemmän tarvetta samalla, kun myös sosiaali- ja terveysalan henkilökunta ikääntyy ja työvoiman saamisesta tulee vaikeampaa. Kasvava hoivantarve ja työvoimapula lisäävät hoivan yhteiskunnallisia kustannuksia. (Sosiaalialan Työnantajat ry 2015, 34–37.)

Väestön ikääntymisen taustalla on suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen sekä syntyvyyden ja kuolleisuuden aleneminen. Suomessa on yli miljoona 65 vuotta täyttänyt henkilöä, joista suurin osa ei tarvitse säännöllisiä sosiaali- ja terveyspalveluja. Noin 150 000 henkilöä kuitenkin käyttää terveyspalveluja säännöllisesti ja noin 95 000 henkilöä saa säännöllisesti kotiin annettavia palveluita kuten kotihoitoa tai omaishoidon tukea. Tehostetussa palveluasumisessa, vanhainkodeissa tai terveyskeskussairaaloiden vuodeosastoilla on noin 50 000 henkilöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 10–15.)

Hoiva-alan työtehtävät painottuvat sosiaaliseen kanssakäymiseen ja se on luonteeltaan ihmisten kanssa olemista ja elämistä, kun taas terveydenhuolto perustuu lääkinnällisiin toimenpiteisiin. Terveydenhuollon tehtäväkeskeisyys ja hierarkkinen kulttuuri sopivat huonosti ihmisten arkeen ja palvelemiseen. Hoiva-alalla eteneminen on koettu työlääksi eikä alalle jäämistä nähdä mielekkäänä. Lisäksi alan raskauden ja heikoksi koetun johtamisen vuoksi alan vaihdon harkinta on yleistä. Toimialan vetovoimaisuus on kuitenkin nousussa, erityisesti nuorten keskuudessa. Sosiaaliala on tällä hetkellä kolmanneksi vetovoimaisin toimiala jättäen taakseen esimerkiksi terveysalan. (Sosiaalialan Työnantajat ry 2015, 42–47.) Kouluttautumisen lisäksi kasvavaan hoivatyön tarpeeseen on vastattu muun muassa tukityöllistetyillä ja erilaisia palkkatukia on käytetty henkilöiden palkkaamiseen julkisten ja yksityisten hoivapalveluntuottajien yrityksiin (Hoppania ym. 2016, 147).

Tässä tutkimuksessa oli mukana kaksi kehittämishankkeeseen osallistunutta hoiva-alan yritystä, Sopimusvuori Oy ja Tampereen ensi- ja turvakoti ry. Sopimusvuori Oy:ltä mukana oli ikäihmisten palveluita tuottavia hoitokoteja, jotka tarjoavat tehostetun tuen asumispalveluita dementoivaa muistisairautta sairastaville vanhuksille (www.sopimusvuori.fi). Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ltä hankkeen kyselyihin osallistuivat kaikki yksiköt eli mukana oli muun muassa Turvakoti, joka tarjoaa ympärivuorokautista turvaa ja ammatillista apua lähisuhdeväkivaltaa kohdanneille, Ensikoti, joka on tarkoitettu vahvaa yksilöllistä tukea tarvitseville vauvaperheille, sekä Petsamokoti, jossa järjestetään tehostettua palveluasumista ikäihmisille (www.tetuko.fi).

3.4 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) määrittelee työhyvinvoinnin "kokonaisuutena, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.". Työhyvinvointia lisäävät työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työssä jaksamiseen ja se parantaa työntekijöiden työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta sekä vähentää sairauspoissaolojen määrää. (www.stm.fi.) Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on hyvin johdetussa organisaatiossa tapahtuvaa turvallista, terveellistä, tuottavaa, mielekästä ja elämänhallintaa tukevaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät. (www.ttl.fi). Työsuojelusanasto määrittelee työhyvinvoinniksi työntekijän fyysisen ja psyykkisen olotilan, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin tärkeimpiä edistäviä tekijöitä ovat ammattitaito ja työn hallinta. (Työsuojelusanasto 2006.)

Työhyvinvoinnin edistäminen näkyy kansantalouden, yksilön ja yrityksen tasolla. Tuottavuus lisääntyy, työurat pitenevät, eläkkeelle siirtymisikä nousee, työpaikan imago kohenee, liiketoiminta on tuloksellisempaa, työntekijöiden motivaatio paranee ja stressi vähenee. (Anttonen & Räsänen 2009; Kauhanen 2012.) Työhyvinvoinnin lisäämisellä on välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia. Välittömiä vaikutuksia ovat esimerkiksi sairaus- ja tapaturmakulujen vähentyminen ja välillisiä vaikutuksia ovat muun muassa työn tuottavuuden ja laadun paraneminen. Työhyvinvointia mitataan paljon eri organisaatioissa, joskaan mittaamisen tavat eivät ole yhtenäisiä. (Ravanti & Pääkkönen

2012.) Työhyvinvointiin panostaminen on yritykselle taloudellisesti kannattavaa, koska sillä on myönteinen yhteys tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden, sekä työntekijöiden pysyvyyden kanssa. Sairauspoissaoloja ja työtapaturmia esiintyy myös vähemmän hyvinvoivassa työyhteisössä. Lisäksi hyvinvointi työyhteisössä lisää avoimuutta, luottamusta, innostuneisuutta, kannustamista ja palautteen antamista. (www.ttl.fi.)

Terveystenhuollossa on viime aikoina ollut pinnalla henkilöstöpula, alalta lähtijät, pienenevät ikäluokat ja kiihtyvä eläköityminen. Huolta on lisäksi aiheuttanut henkilökunnan jaksaminen ja alan vetovoimaisuus, mikä on saanut Sairaanhoidotalon miettimään keinoja työolojen ja vetovoimaisuuden parantamiseksi. Tämän pohjalta on syntynyt Hyvän työpaikan kriteerit, jonka osa-alueina ovat toimivat käytännöt, osallistuva johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittyminen, korkeatasoinen hoidon laatu, ja työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Hahtela 2014, 28-31.)

Työhyvinvointi on mielenkiintoinen koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi eikä huomion kiinnittäminen yksittäisten työntekijöiden terveyden edistämiseen riitä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla koko henkilökuntaa osallistava prosessi, koska useimmat toimenpiteet koskevat juuri henkilöstöä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012 ,7; Manka & Manka 2016.) Johtajalla on kuitenkin tärkeä rooli työhyvinvointitoiminnan käynnistämisessä. (Ravanti & Pääkkönen 2012) Kiviniemen (2013) mukaan kahden vuoden kehittämistyön aikana rohkeus ottaa asioita puheeksi ja työntekijöiden keskinäinen luottamus lisääntyivät. Yhteisesti luodut pelisäännöt koettiin koko kehittämisprosessin onnistuneimmaksi osioksi. Työhyvinvointia lisäsi vuorovaikutus ja arvostuksen kokeminen. (Kiviniemi 2013.)

Baickerin, Cutlerin ja Songin (2010) huomasivat tutkimuksessaan, että jokaista työhyvinvointiohjelmaan käytettyä dollaria kohden työntekijöiden sairauskulut pienenevät keskimäärin 3,27 dollaria. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt mitkä asiat työhyvinvointiohjelmissa ovat kaikkein tärkeimpiä tai miten ohjelmia voisi optimoida. (Baicker ym. 2010.) Yhdysvaltain työministeriön raportista (Mattke ym. 2014) ilmenee, että työhyvinvointiohjelmat ovat yleisiä ja niiden suosio johtuu pääasiassa työnantajan odotuksista, että ohjelmat lisäävät työntekijän terveyttä ja hyvinvointia, vähentävät sairauskuluja ja nostavat tuottavuutta. Työhyvinvoinnin tärkeydestä ollaan työelämän osapuolten kesken yksimielisiä, mutta kehittämisen keinoista vallitsee erilaiset

näkemykset. Työhyvinvointiohjelmien sisältö vaihtelee yksittäisen työntekijän dieettisuosituksista suuriin työelämän kehittämisprojekteihin. (Laine 2014, 9.) Caperchionen, Reidin, Sharpin ja Stehmeierin (2016) tutkimuksessa työntekijät kokivat, että organisaation tulisi osoittaa riittävää kiinnostusta ja vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista, kun taas esimiehet korostivat työntekijän henkilökohtaista vastuuta työhyvinvoinnista. Sekä esimiehet että työntekijät olivat sitä mieltä, että rahallinen tuki, ohjelmien monipuolisuus, joustavat ajat, pitkäaikainen sitoutuminen ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua ohjelmien kehittämiseen myötävaikuttavat työhyvinvointiohjelman onnistumiseen. (Caperchione ym. 2016.)

3.4.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys tarkoittaa positiivista suhtautumista työhön ja työympäristöön. Työhönsä tyytyväinen henkilö ajattelee työstään positiivisesti, kun taas työhönsä tyytymättömällä on työhönsä liittyen negatiivisia ajatuksia. Työtyytyväisyyteen liittyy myös työhön sitoutuneisuus, joka tarkoittaa millä tasolla työntekijä samaistuu työhönsä, on aktiivinen työyhteisön jäsen ja kokee työnsä olevan merkityksellistä. Sitoutuneet työntekijät eivät vaihda työpaikkaa, vaikka olisivat tyytymättömiä, koska he kokevat lojaaliutta organisaatiota kohtaan. (Robbins & Judge 2012, 74–75.)

Esimiehen toiminnalla on vahva yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan 70 prosenttia niistä työntekijöistä, jotka irtisanoutuvat itse, irtisanoutuvat huonon esimiehen takia. (Repo, Ravanti, Pääkkönen 2015, 2.) Esimieheltä odotetaan tukea työhyvinvointiin, jaksamiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja muutostilanteisiin. Saatu tuki parantaa työn tuottavuutta työhyvinvoinnin välityksellä, kun taas tuen puute aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Syvänen ym. 2015, 73-75.) Morrisonin ja Korolin (2014) tutkimuksessa hoitajat kokivat, että johdolla oli epärealistisia odotuksia hoidon suhteen. Johto ei ymmärtänyt potilaslähtöisen hoitotyön merkitystä ja organisaatio perustui enemmänkin liiketoimintaan kuin potilashoittoon. Lisäksi hoitajat kokivat, että johdolta ei saa tukea, johto ei välitä työntekijöidensä hyvinvoinnista ja muiden terveydenhuollon ammattilaisten mielipiteet otetaan paremmin huomioon. (Morrison & Korol 2014.)

Työmotivaatio ja sitä tukevat toimenpiteet vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja uudistumiseen. Lisäksi työntekijän motivaatio on yhteydessä siihen, miten työntekijä suhtautuu työympäristöön, työhön, työyhteisöön, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja on sitoutunut työhönsä ja sen kehittämiseen. Työelämä on tärkeä ja iso osa ihmisen elämää ja merkityksellinen työ voi parantaa elämänlaatua, kun taas mielenkiinnoton ja iloton työ voi johtaa tyhjältä ja merkityksettömältä tuntuvaan elämään. Työntekijän motivaatio säilyy, kun työssä on realistiset tavoitteet, sopivasti vastuuta sekä todellisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti avoin tiedonkulku sekä johtajan tasapuolinen, oikeudenmukainen ja avoin toiminta. Nämä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden sisäisen motivoitumisen lisäksi myös heidän luovuuteensa ja innovatiivisuuteensa. Arvoteorian mukaan ihmiset hakeutuvat sellaiseen työyhteisöön, jonka arvomaailma vastaa heidän omaansa. Lisäksi työntekijöiden mahdollisuudella osallistua työpaikan arvojen, strategioiden, päämäärien ja tavoitteiden laatimiseen on yhteys työmotivaatioon. Osallistamisen lisäksi on myös tärkeää, että julkilausutut arvot toteutuvat käytännössä. (Syvänen ym. 2015, 37, 117–119, 123–124, 256.)

Työtyytyväisyyteen liittyy johdon joustavuus, tuki ja reiluus, sekä hoitajan oma ammatillinen asema ja autonomia. (Hayes, Douglas & Bonner 2015; Furtado, Batista & Silva 2011; Roberts-Turner ym. 2014; Curtis & Glacken 2014; Sanson ym. 2016.) Lorberin ja Savicin (2012) tutkimuksessa kymmenen tärkeintä työtyytyväisyyttä lisäävää tekijää olivat hyvä työyhteisö, palkka, esimiehiltä saatu kiitos, ylenemismahdollisuudet, koulutusmahdollisuudet, esimieheltä saatu kannustus, hyvät työolosuhteet, työn vastuullisuus ja ammatilliset haasteet, työhön liittyvä vapaus ja itsenäisyys sekä suurempi vapaa-ajan määrä. Duffieldin Roehen, Blayn ja Stasan (2011) mukaan työtyytyväisyyttä edistää hyvin tehdystä työstä saatu kiitos, selkeä ja yhtenäinen hoitotyön malli, hyväksi johtajaksi ja päälliköksi koettu esimies, joustavat työajat, mahdollisuus osallistua kulujen hallintaan, ja esimiehen näkyvä läsnäolo ja tavoitettavuus.

Homburgin, Heijdenin ja Valkenburgin (2013) tutkimuksessa selvisi, että tyytymättömyys työhön, johtamiseen, palkkaan ja etuihin olivat yhteydessä hoitajan aikomuksiin vaihtaa alaa, kun taas tyytymättömyys pelkästään palkkaan ja etuihin oli yhteydessä hoitajan aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. McGilton ym. (2013) ja Zheng ym.

(2017) huomasivat, että työtyytyväisyys, työuupumus, sekä suhteet asukkaisiin ja työkavereihin vaikuttivat hoitajien aikomuksiin pysyä nykyisessä työpaikassa, kun taas suhteella esimieheen ei ollut vaikutusta työssä pysymiseen. Sawatzkyn, Ennsin ja Legaren (2015) tutkimuksessa työn hallinta, vastuun määrä, mahdollisuudet edetä uralla, ja osallistuminen organisaation päätöksentekoon ennustivat työssä pysymistä. Sveinsdóttir ja Blöndal (2014) toteavat, että matala työtyytyväisyys, esimieheltä saatavan palautteen puute ja ammattitaitoa vaatimattomien töiden teko ovat vahvasti yhteydessä hoitajien aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Työntekijän sitouttaminen organisaatioon on taloudellisesti kannattavaa, koska yksittäisen työntekijän rekrytointi saattaa maksaa tuhansia euroja, kun mukaan laskee työpaikkailmoituksen, haastattelut, valintakokoukset ja perehdyttämisen (Repo ym. 2015).

3.4.2 Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen

Työelämä vaatii valmiutta jatkuvaan oppimiseen. Uudet järjestelmät, järjestelmien päivitykset, organisaatiomuutokset ja monet muut tekijät luovat työpaikoilla tilanteita, jotka vaativat uusien tietojen ja taitojen hankintaa. Osaamisen kehittämisessä keskeistä on arvioida osaamisen nykytila ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työyhteisön jäsenillä on tehtävien hoidon edellyttämä osaaminen ja että henkilöstön osaamisen kehittämisessä edetään koko organisaation toimintaa hyödyttävään suuntaan. Täydennyskoulutuksen tulisi kattaa koko työura. Koulutusta ei saa työntekijältä evätä, eikä työntekijä saisi koulutuksesta kieltäytyä sillä perusteella, että työuraa on jäljellä enää muutama vuosi. Työn edellyttämiin koulutuksiin tulisi olla mahdollisuus myös sijaishenkilökunnalla. (Kaistila 2005, 13.)

Työnantaja on velvoitettu huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös muutoksen ja kehittämisen aikana. Lisäksi työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän kehittymismahdollisuuksia ja uralla etenemistä. (Työsopimuslaki 2001.) Työnantaja on myös velvoitettu seuraamaan terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä sekä luomaan heille mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti esimerkiksi täydennyskoulutuksen kautta. Terveydenhuollon ammattihenkilö on myös itse velvollinen kehittämään sekä ylläpitämään työssään tarvitsemiaan tietoja ja taitoja. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994.)

Työntekijän kokemus siitä, että osaa työnsä, on työhyvinvoinnin perustekijä. Puutteellinen osaaminen johtaa virheisiin ja työn hallinnan tunteen menettämiseen. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta työntekijöiden osaamisesta ei ole hyötyä, jos osaamista ei jaeta ja pidetä jatkuvasti ajan tasalla. Työntekijöiltä kannattaakin kysyä, minkälaista osaamista he mielestään tarvitsevat pärjätäkseen työssään paremmin ja järjestää koulutuksia tarpeiden mukaan. Työntekijällä itsellään on vastuu kehittymisestä ja oppimisesta, mutta työnantajan tulee tarjota tähän mahdollisuuksia. Esimiehen on luotava otollisia olosuhteita, joissa työntekijä voi oppia ja kehittyä. Arkisen vuorovaikutuksen kautta esimies oppii tuntemaan työntekijöidensä vahvuudet ja oppii hyödyntämään kunkin työntekijän yksilöllisiä vahvuuksia. (Repo ym. 2015, 11–12.) Työntekijät haluavat heidän osaamistaan hyödynnettävän monipuolisesti ja työnjakoa suunnittelevan muunkin osaamisen, kuin pelkän koulutuksen perusteella. Osaamisen huomiointi tuo lisäksi työn iloa. (Kiviniemi 2013.) Ruorasen (2011) tutkimuksessa työntekijät kokivat saavansa enemmän myönteistä palautetta kuin esimiehet kokivat antavansa ja mitä enemmän kehityskeskusteluissa käsiteltiin työn sisältöä, omien kykyjen hyödyntämistä ja tehtävissä suoriutumista, sitä enemmän koettiin palautteen auttavan tekemään työt paremmin.

Organisaation menestys on riippuvainen sen henkilöstön osaamisesta. Yksilön ja tiimin osaamista suhteutetaan tehtävän vaatimaan osaamiseen, minkä pohjalta löytyy kehittämistarpeita ja keinoja niiden tyydyttämiseen. Nopea oppiminen onkin nykyisin yksi kilpailukeinoista, sillä teknologia ja tekninen osaaminen saattavat vanhentua jo muutamassa vuodessa. Lisäksi on arvioitu, että keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain vajaa viidennes. Aina kyse ei ole kuitenkaan tiedon uusiutumisesta, vaan myös sen kumuloitumisesta. Ilman uusiutumista, organisaatio menettää lopulta kilpailukykyänsä. (Kauhanen 2012.) Useinkaan riittävän osaavaa henkilöstöä ei saada suoraan rekrytoitua, vaan työntekijöiden pitää kouluttautua ja erikoistua tehtäviin työnsä yhteydessä. Monissa tehtävissä osaamisalueet saattavat olla rajussa kehitysvaiheessa tai taitotason vaatimus niin korkea, että osaamisen jatkuva päivitys on ehdoton edellytys työssä pärjäämiselle. (Järvinen 2016.)

3.4.3 Perustehtävän toimivuus

Perustehtävä on työyhteisössä kaiken toiminnan lähtökohtana. Se määrittelee sen, mitä työpaikalla pitäisi tehdä ja saada aikaan. Toimiva työyhteisö syntyy selkeän perustehtävän lisäksi työntekoa tukevasta organisaatiosta, työntekoa palvelevasta johtamisesta, selkeistä työjärjestelyistä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja toiminnan jatkuvasta arvioinnista. (Järvinen 2016.) Työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin ja toimintaan keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työn sisäinen palkitsevuus ja haasteellisuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työpaikan avoimuus ja ristiriitojen hallinta, sekä henkilöstöjohtaminen (Laaksonen & Ollila 2017, 260–262). Työn tuottavuus ja työhyvinvointi laskevat, jos henkilöstö kokee pitkään ylikuormittavuutta ja kiirettä. Työn vaatimusten, työmäärän, osaamisen, tietojen, ja taitojen tulisi olla tasapainossa ja henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa työmäärään ja työtahtiin. Oikein mitoitettut ja selkeät vastuut tukevat työnhallintaa, kun taas yli- tai alikuormittavuus työssä lisää riskiä jaksamis-, viihtymis-, motivoitumis- ja sitoutumisongelmiin. (Syvänen ym. 2015, 91–92.)

Työn henkinen rasittavuus ja kiire ovat korkeinta sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, kun taas vaikuttamismahdollisuudet on koettu heikoksi. Työstressi määritellään usein työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välisenä ristiriitana. Työstressiä voi siis aiheuttaa työn liian vähäiset tai suuret vaatimukset. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön lieventävät työstressiä. Työyhteisössä työstressi voi ilmentyä korkeina poissaololukuina, työntekijöiden suurena vaihtuvuutena ja henkilöstöristiriitoina. (Suonsivu 2011, 26–33.) Työyhteisöissä esiintyvä jatkuva kiire ja aikapaineet lisäävät terveydellisten ongelmien riskiä. Työn hallinnan ja työn henkisten vaatimusten sekä työhön tarvittavien ponnistelujen ja työn palkitsevuuden tulisi olla tasapainossa työuupumuksen estämiseksi. (Tarkkonen 2012, 65.)

Kiire on yhteydessä työn henkiseen raskauteen. Muita henkiseen kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä ovat mahdollisuus taukoihin sekä työaikoihin ja työtahtiin vaikuttaminen, väkivallan uhka ja häirintä, syrjintä ja kiusaaminen, ristiriidat, työn organisointi ja ilmapiiri, esimiehen toiminta, esimiehenä työskentely, ylityöt ja työmäärä, ja työympäristön rauhattomuus. (Lehto, Sutela & Pärnänen 2015; Jetha, Kernan & Kurowski 2017.) Työaikalaki (1996) sisältää keskeiset työaikaa koskevat säännökset. Laki määrittää muun muassa työajaksi luettavan ajan ja säännöllisen

työajan, hätätyön, lisätyön ja ylityön. Työaikalaki, siihen liittyvät poikkeusluvut ja säännökset on pidettävä työpaikalla työntekijöiden nähtävillä. (Työaikalaki 1996.)

3.4.4 Työyhteisön toimivuus

Lähivuosina suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja työyhteisöt nuortuvat. Myös erilaisen kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden määrä kasvaa useilla työpaikoilla ja monimuotoisen työyhteisön johtaminen asettaa haasteita esimiehelle. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti eikä erilaisuutta saa liikaa korostaa. Työyhteisön selkeät pelisäännöt ovat välttämättömiä ja työyhteisössä toimimisen edellytys on asiallinen käyttäytyminen ja keskittyminen työskentelyyn. Työyhteisön ongelmat saavat alkunsa usein työjärjestelyistä, joissa voi olla epäkohtia johtuen väärinymmärryksestä tai tietämättömyydestä. Nopea ongelmiin tarttuminen ja ratkaisujen hakeminen ongelmien juurilta voi säästää aikaa ja vaivaa. Työyhteisöjen ristiriidoille onkin tunnusomaista, että aika ei laimenna - vaan päinvastoin pahentaa niitä. (Kaistila 2005, 17–18.) Tyytymättömyys työyhteisöön on yhteydessä lyhyisiin sairauslomiin (Kaunonen, Salin & Aalto 2015).

Goetzin ym. (2015) mukaan työilmapiirillä, selkeillä tehtäväkuvilla ja avoimella kommunikaatiolla on iso vaikutus työtyytyväisyyteen. Kaitelidoun ym. (2012) tutkimuksessa organisaatioon liittyvät ongelmat aiheuttivat suuren osan ristiriidoista ja ristiriitojen käsittelyä välteltiin. Lisäksi ohjeiden saaminen useammalta kuin yhdeltä esimieheltä huononsi tuottavuutta ja johti konflikteihin. (Kaitelidou ym. 2012.) Tasapuolinen kohtelu ja työpaikan ilmapiiri vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen usealla työn osa-alueella. Tehtäväkuvan epäselvyys, ristiriidat työyhteisössä, ylikuormittavuus ja autoritääriinen johtaminen saattavat taas heikentää työhyvinvointia. (Jokiniemi ym. 2014, 42.)

Ristiriitojen hallinta on koettu yhdeksi vaikeimmista esimiehen tehtävistä. Työntekijät haluavat tasapuolista kohtelua niin itselleen kuin myös työkavereilleen. Työpaikan ongelmat ja ristiriidat saavat monesti alkunsa ihmisten erilaisista työtavoista ja usein ristiriidat jätetään kokonaan käsittelemättä. Henkilöstö kuitenkin odottaa, että ristiriitoihin tartutaan nopeasti ja niiden välttely nähdään vastuuttomuutena ja esimiestyön laiminlyöntinä. (Syvänen ym. 2015, 98–105.)

3.4.5 Fyysisen työympäristön toimivuus ja turvallisuus

Työnteon perusedellytyksiin sisältyy toimivat ja tarkoituksenmukaiset fyysiset tilat, työvälineet ja -menetelmät, ergonomia, ja turvallisuus (Laaksonen & Ollila 2017, 261). Työtapaturma maksaa työpaikalle keskimäärin 6 000 euroa ja yksi sairauslomapäivä keskimäärin 300 euroa. Lisäksi kuolemaan johtavia työtapaturmia on Suomessa vuosittain noin 20–30. Työtapaturmista voi siis koitua suuria kustannuksia työnantajalle, joten työturvallisuudesta huolehtiminen ja ennaltaehkäisevä työ ovat siitakin syystä tärkeitä. Asialliset ja turvalliset työtilat edesauttavat työn sujumista. Työympäristö ei saa olla uhka työntekijän terveydelle ja ergonomisilla ratkaisuilla voidaan parantaa työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Toimivassa työympäristössä on otettu huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja varauduttu ennalta tulevaisuuden muutostarpeisiin. Hyvä työympäristö edistää työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Epäkunnossa olevat laitteet voivat aiheuttaa onnettomuuksia ja lisäksi laiteongelmien selvittely voi viedä tehokkaasta työajasta suurenkin osan. Onkin ensiarvoista, että työntekijöiden aika ei kulu perustehtävän ulkopuolella, vaan heidän pitää pystyä keskittymään tuottavaan toimintaan. Tärkeää on myös kunnollinen perehdytys työvälineiden käyttöön. (Repo ym. 2015, 21–24.)

Zhengin ym. (2017) tutkimuksessa fyysisen työympäristön toimivuudella oli suora vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, mutta Kaunosen ym. (2015) tutkimuksessa työympäristöllä ei ollut yhteyttä työtyytyväisyyteen. Toimintaympäristön kehittäminen on kuitenkin kustannustehokas keino potilasturvallisuuden, hoitotyön laadun ja potilastyytyväisyyden parantamiseksi. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 57).

Esimiehen vastuulla on johtaa työtä niin, että työn turvallisuus- ja terveysvaatimukset otetaan kaikessa työpaikan toiminnassa huomioon. Esimiehen on tarkkailtava työympäristön, työyhteisön ja työtapojen turvallisuutta sekä tarvittaessa puututtava esimerkiksi työyhteisössä esiintyvään kiusaamiseen tai häirintään. Työnantajan on lisäksi huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin. (Työturvallisuuslaki 2002; Työterveyshuoltolaki 2001.)

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

4.1 Määrällinen arviointitutkimus

Tieteellisen tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on asianmukainen kohderyhmä ja oikea tutkimusmenetelmä. Tutkimusongelma on usein muotoiltu kysymykseksi, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu tai vastaus. (Heikkilä 2014, 12.) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Menetelmä antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Määrällisellä tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja miten usein. Määrällisen tutkimuksen mittareina käytetään kysely-, haastattelu-, tai havainnointilomakkeita. (Vilka 2007, 13–14.) Hyvä tieteellinen tutkimus vaatii hyvän tutkimusaineiston lisäksi tutkijalta kykyä tuoda aineiston informaatio esille. Määrällisessä tutkimuksessa järkevät tutkimusongelmat ja -menetelmät tulisi valita huolella yleensä jo ennen varsinaiseen tutkimukseen ryhtymistä. (Hakala 2010, 12–25.)

Arviointitutkimuksesta ei ole yleismaailmallisesti hyväksyttyä määritelmää ja arviointitutkimuksen voi suorittaa monella tapaa. Pohjimmiltaan arviointitutkimuksessa pyritään kuitenkin selvittämään jonkin tuotteen, ohjelman, palvelun tai menettelytavan arvo, vaikuttavuus, tai hyödyllisyys. Arviointitutkimuksessa tulisi myös tarkkaan määritellä, mitä asioita lopulta mitataan. Terveysalalla arviointitutkimusta tehdään yleensä tuottavuuden parantamiseksi. (Curtis & Drennan 2013, 255-256.) Muutokseen pyrkivän kehittämishankkeen tulisi sisältää arviointia, jonka tavoitteena on hyödyntää tietoa välittömästi sekä myös siirtää tietoa ja kokemusta muihin vastaaviin hankkeisiin (Anttila 2007, 83). Pattonin (2012) mukaan ohjelman tai hankkeen arviointi sisältää yleensä seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Oliko hanke tehokas, tuloksia tuottava ja saavutettiin tavoitteet?
- Toteutettiin hankkeeseen suunniteltu?
- Millä tavalla hankkeeseen osallistuneet hyötyivät osallisuudesta?
- Mitä odotettuja ja odottamattomia seuraamuksia hankkeella oli?
- Mitkä ovat hankkeen vahvuudet ja heikkoudet ja miten hanketta voisi kehittää?
- Mikä hankkeessa toimi ja mikä ei toiminut?

- Mitä hankkeen aikana opittiin, jota voitaisiin käyttää hyväksi muissa hankkeissa?
 - Ovatko hankkeen hyödyt suuremmat kuin hankkeeseen käytetyt resurssit?
- (Patton 2012, 2-3.)

Arviointitutkimukseen kuuluu myös löydösten merkityksen pohdinta, sisältäen suositukset tulevaisuuden toimenpiteisiin (Patton 2012, 2-3). Ideaalitapauksessa kehittämishankkeen piiriin kuuluvat henkilöt valitaan arpomalla ja hankkeen vaikutuksia voidaan arvioida vertaamalla koeryhmän tuloksia ulkopuolelle jätettyyn kontrolliryhmään. Arviointitutkimuksen haasteet liittyvät tulosten hyödyntämiseen, sillä hyväkään tutkimus ei palvele päätöksentekoa, jos tulokset ovat esimerkiksi vaikeaselkoisia. (Ilmakunnas, Junka & Uusitalo 2008, 5-9.)

Tässä määrällisessä arviointitutkimuksessa arvioitiin, oliko kehittämishanke tehokas ja tuloksia tuottava, sekä mitä tavoitteita ja tuloksia hankkeella saavutettiin liittyen työntekijöiden työhyvinvointiin. Arvioinnin kohteena oli kehittämishankkeen aikana tapahtuneet muutokset työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja mittarina käytettiin kehittämishankkeen toteuttamia alku- ja loppumittauksia.

4.2 Kyselylomake ja aineiston kerääminen

Tutkimuksessa perusjoukolla tarkoitetaan sitä kohderyhmää, jota halutaan tutkia. Määrällisessä tutkimuksessa tehdään yleensä kokonaistutkimus, jos tutkittava perusjoukko on lukumäärältään alle sadan. Jos perusjoukko taas on suuri, tai tiedot halutaan kerätä nopeasti, voidaan päätyä otantatutkimukseen. (Heikkilä 2014, 31–32.)

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselylomaketutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja lomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Strukturoidut kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia, kun tiedetään etukäteen mahdolliset vastausvaihtoehdot ja niitä on rajoitetusti. Suljetut kysymykset tekevät vastausten käsittelystä yksinkertaisempaa ja kyselylomakkeeseen vastaaminen on nopeaa. Haittapuolena suljetuissa kysymyksissä on muun muassa vastausten antaminen harkitsematta ja sopivan vaihtoehdon puuttuminen. (Heikkilä 2014, 15, 49.)

Kyselylomakkeen kysymysten ja väittämien muotoilussa on oltava huolellinen, koska ne muodostavat perustan koko tutkimuksen onnistumiselle. Huonosti muotoillut kysymykset saatetaan ymmärtää eri tavalla, joka johtaa tulosten vääristymiseen. Kysymykset eivät myöskään saa olla johdattelevia. Kyselylomaketta tehdessä tulisi pitää tutkimusongelmat mielessä, jotta välttyy turhilta kysymyksiltä ja muistaa kysyä kaiken olennaisen. Kysymys, jonka käyttötarkoitusta ei ole etukäteen harkittu, on yleensä turha. Taustakysymykset sijoitetaan usein kyselylomakkeen alkuun, jolloin ne toimivat helppoina lämmittelykysymyksinä. Lomakkeen pituutta on syytä miettiä etukäteen, sillä liian lyhyestä lomakkeesta ei saa kattavaa aineistoa ja liian pitkä lomake saattaa saada vastaajan lopettamaan täyttämisen kesken. (Valli 2010, 103–105; Heikkilä 2014, 30.)

Kyselylomaketutkimuksissa on kaksi erilaista tutkimusasetelmaa, poikittais- ja pitkittäistutkimus. Poikittaisutkimuksessa aineisto on kerätty tietyssä ajankohtana ja sillä voidaan kuvata eri ilmiöitä. Pitkittäistutkimuksessa aineistoa on kerätty vähintään kahdessa eri ajankohdassa samoilta vastaajilta ja ilmiötä voidaan kuvaamisen lisäksi selittää. Syy-seuraussuhteiden selvittäminen on kuitenkin hankalaa, koska usein tutkittavia ei voida altistaa jollekin tietylle tekijälle pelkästään tutkimuksen teon vuoksi. Lisäksi on hankalaa hallita ja identifioida kaikkia tutkimustulokseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Seurantatutkimuksessa olisi hyvä, että samojen vastaajien eri mittauskertoina antamat vastaukset saataisiin yhdistettyä ja tähän tarkoitukseen voi luoda jonkin vastaajatunnuksen. (Vastamäki 2010, 128–131.)

Likertin asteikko on järjestysasteikko, jonka ääripäissä ovat yleensä *täysin eri mieltä* ja *täysin samaa mieltä*. Vastaajan tulee valita asteikolta omaa käsitystään parhaiten kuvaava vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 51.) Likertin asteikko on yksi käytetyimmistä ja sopivimmista vaihtoehtoista, kun mitataan asenteita tai mielipiteitä. Lähtökohtaisesti Likertin asteikko sisältää parittoman määrän vastausvaihtoehtoja, jotta keskelle jäisi neutraali vaihtoehto. Yleensä asteikon kaikki väittämät verbalisoidaan, mutta on mahdollista myös selittää ainoastaan reunavaihtoehdot. Tämä saattaa antaa kuitenkin vastaajille enemmän tulkinnan mahdollisuuksia. (Valli 2010, 118.)

Tämä tutkimus on määrällinen arviointitutkimus, jossa aineistona käytettiin kehittämishankkeen toteuttamia alku- ja loppumittauksia. Kehittämishankkeen käyttämä kyselylomake perustui vuosina 2012–2014 toteutettuun monitieteelliseen dialogisen

johtamisen tutkimusohjelmaan. Tutkimusohjelmaa kutsuttiin Dinnoksi, joka lyhenteenä kuvaa dialogisen johtamisen tärkeitä elementtejä; dialogia, innostusta ja innovaatioita. (Syvänen ym. 2015, 10.) Alkumittaus toteutettiin toukokuussa 2016 ja loppumittaus toteutettiin toukokuussa 2017. Kyselyyn vastattiin sähköisesti, paitsi loppumittauksessa neljä vastaajaa toimitti täytetyn lomakkeen paperimuodossa. Aineisto saatiin hankkeen projektipäälliköltä Excel-muodossa. Kyselylomakkeen väittämistä käytettiin pääasiassa viisiportaista Likertin asteikkoa. Kyselylomakkeeseen saivat vastata kaikki työntekijät eli loppumittaukseen saivat osallistua sellaisetkin työntekijät, jotka eivät olleet osallistuneet alkumittaukseen. Yksittäisen vastaajan alk- ja loppumittauksen tuloksia ei voitu yhdistää vastaajatunnuksen puuttuessa. Vastaajien vaihtuvuudesta kehittämishankkeen aikana ei ole tietoa. Alkumittauksen vastausprosentti oli 65 ja loppumittauksessa se oli 54 (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Alku- ja loppumittauksen vastausprosentit

	Alkumittaus		Loppumittaus	
	Kyselyjä lähetetty	Kyselyjä palautettu	Kyselyjä lähetetty	Kyselyjä palautettu
Sopimusvuori Oy	35	24 (69 %)	35	17 (49 %)
Tampereen ensi- ja turvakoti ry	65	41 (63 %)	65	37 (57 %)

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston keräämisen jälkeen alkaa aineiston käsittely siten, että tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu tai vastaus. Tilastolliset ohjelmat, kuten SPSS, PSPP ja Excel ovat kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittelyyn ja analysointiin sopivia työkaluja. Tilasto-ohjelmalla ei yleensä kuitenkaan onnistu tekstinkäsittely, vaan varsinaiset raportit kirjoitetaan erillisellä tekstinkäsittelyohjelmalla. (Heikkilä 2014, 118-119, 138.)

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin Microsoft Excel- ja IBM SPSS Statistics -ohjelmilla. Tulokset kirjoitettiin puhtaaksi Microsoft Wordia, Microsoft Powerpointia sekä Adobe Photoshoppia käyttäen. Kahden tässä opinnäytetyössä mukana olevan hoiva-alan yrityksen, Sopimusvuori Oy:n ja Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n, tulokset esitetään yhtenä ryhmänä ilman keskinäistä vertailua.

Tutkimuksessa taustamuuttujilla kuvataan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ominaisuuksia. Tyypillisiä muuttujia ovat sukupuoli, ikä, koulutustaso ja ammatti.

Vastaajien ikä tulisi kysyä ilman valmiita luokkia, koska valmiit luokat rajoittavat aineiston käyttömahdollisuuksia. Pienissä aineistoissa valmis luokittelu voi olla perusteltua vastaajien yksityisyyden suojan parantamiseksi. (Kvantimotv 2007.) Taustakysymykset ovat lisäksi selittäviä muuttujia, joita tarkastellaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Valli 2010, 103). Testattu ero tai riippuvuus voi olla tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$), tilastollisesti merkitsevä ($p \geq 0,001$ - $p < 0,01$), tai tilastollisesti melkein merkitsevä ($p \geq 0,01$ - $p < 0,05$). Tilastollinen merkitsevyys perustuu matematiikkaan ja tutkijalle jää tehtäväksi miettiä löydöksen sisällöllinen merkitsevyys eli se, onko tuloksella merkitystä käytännössä. (Heikkilä 2014, 218).

Tässä tutkimuksessa taustamuuttujissa tapahtuneita muutoksia ei analysoitu sen tarkemmin, vaan tilanne vain kuvattiin alku- ja loppumittauksen osalta. Taustatiedoista esitettiin prosentuaalisia jakaumia ja lisäksi iästä laskettiin keskiarvo ja mediaani. Hankkeen kyselylomakkeessa kysyttiin pelkästään syntymävuotta, joten ikä laskettiin niin, että vastaajalla ei olisi vielä ollut syntymäpäivää vastausajankohtaan mennessä ja keski-ikään lisättiin 0,333 vuotta, koska mittaukset tehtiin toukokuussa. Työkokemus oli luokiteltu valmiiksi, joten siitä ei voitu laskea keskiarvoa. Ammattinimikettä kysyttiin avoimella kysymyksellä ja vastaukset luokiteltiin jälkikäteen. Lähi- ja perushoitajia oli vain muutamia ja ne liitettiin Ohjaaja-ryhmään, koska tutkija olettaa suurimman osan ohjaajista olevan lähi- tai perushoitajia.

Cronbachin Alfa -arvo mittaa mittarin yhtenäisyyttä ja mitä suurempi arvo saadaan, sitä yhtenäisempänä mittaria voidaan pitää. Reliabiliteetin ollessa hyvällä tasolla, voidaan eri ryhmien väittämät tiivistää summamuuttujiksi (Kvantimotv 2008.) Summamuuttuja saadaan yhdistämällä saman ominaisuuden eri osa-alueita mittaavat väittämät yhdeksi muuttujaksi. Tämän jälkeen summamuuttujia voi analysoida samoin kuin mitä tahansa yksittäistä muuttujaa. (Valli 2010, 124.)

Tässä tutkimuksessa kehittämishankkeen kyselylomakkeen noin 150 väittämästä valittiin 62 työhyvinvointia mittaavaa väittämää, jotka edelleen jaettiin viiteen eri ryhmään (Taulukko 2). Jokaisesta ryhmästä tutkittiin reliabiliteettia kuvaava Cronbachin Alfa -arvo ja ryhmästä muodostettiin summamuuttuja.

TAULUKKO 2. Työhyvinvointimuuttujien ryhmät

Ryhmä:	Laajuus:	Cronbachin Alfa-arvot alku- ja loppumittauksessa
Työtyytyväisyys	10 väittämää	0,910 / 0,824
Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen	16 väittämää	0,867 / 0,894
Perustehtävän toimivuus	10 väittämää	0,899 / 0,785
Työyhteisön toimivuus	20 väittämää	0,967 / 0,957
Fyysisen työympäristön toimivuus ja turvallisuus	6 väittämää	0,795 / 0,685

Yhden muuttujan analyysissä keskitytään yleensä muuttujan jakaumaan eli vaihteluväliin, jolle muuttujan arvot ovat jakautuneet. Graafiset kuviot sopivat yksittäisen muuttujan arvojen jakauman kuvaamiseen. Jos aineisto on laaja, voi olla tarpeellista tiivistää jakaumaa kuvaavaa informaatiota käyttämällä tunnuslukuja. Keskiluvuilla kuvataan arvojen keskimääräistä suuruutta ja hajontaluvuilla tarkastellaan arvojen vaihtelua. (Kvantimotv 2003a.) Väittämistä tutkitaan yleensä keskiarvo ja keskihajonta, koska yhdellä tunnusluvulla ei saa riittävän tarkkaa tietoa aineistosta (Vilkkä 2007, 119).

Keskiarvolla tarkoitetaan useimmiten aritmeettista keskiarvoa, joka lasketaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Keskiarvo on vakaa suure, jos otanta on iso, kun taas pienessä otannassa ääriarvojen vaikutus keskiarvoon voi olla huomattava. Mielipidemittauksissa keskiarvoja käytetään yleiskuvan antamiseen tutkittavasta ilmiöstä, vaikka järjestysasteikon tasoisista muuttujista ei keskiarvoa yleensä lasketa. Tällöin järjestysasteikollista aineistoa käsitellään välimatka-asteikollisena. Tämä tulee kyselylomakkeen laadinnassa ottaa huomioon siten, että vastausvaihtoehtojen välit tehdään mahdollisimman tasaisiksi. Lisäksi vastausvaihtoehtojen numerointi aloitetaan harkitusti; esimerkiksi 1 = täysin eri mieltä, jolloin saadaan loogisesti sitä suurempi keskiarvo, mitä enemmän vastaajat ovat samaa mieltä. (Heikkilä 2014, 52, 81–86.) Järjestysasteikosta lasketun keskiarvon perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, että esimerkiksi keskiarvo 2,00 olisi tasan puolet huonompi kuin keskiarvo 4,00, koska arvojen suhteellinen vertailu ei ole mahdollista (Tilastokeskus 2002).

Tässä tutkimuksessa keskiarvo laskettiin niistä kyselylomakkeen väittämistä, jotka mittasivat työhyvinvointia viisiportaisella Likertin asteikolla. Tulokset esitettiin siten, että alku- ja loppumittauksen arvot ovat vierekkäin. Muuttujat esitetään taulukossa alkumittauksen keskiarvon paremmuusjärjestyksessä ja ryhmän keskiarvoista laskettiin vielä kokonaiskeskiarvo. Lisäksi taulukossa esitetään prosentuaalinen jakauma niistä vastaajista, jotka vastasivat väittämään olevansa joko tyytyväisiä tai samaa mieltä. Työn tuottamasta ilosta esitetään jakauma myös graafisesti. Kehittämishankkeen projektipäälliköltä saadussa aineistossa myönteisin vaihtoehto sai arvon yksi ja kielteisin vaihtoehto sai arvon viisi. Nämä käännettiin päinvastaisiksi, jotta keskiarvossa isompi arvo olisi parempi. Luokittelu on tehty välillä 1-5 eli huonoin mahdollinen tulos on 1 ja paras mahdollinen tulos on vastaavasti 5. (Taulukko 3.) Kaikki kyselylomakkeen väittämät olivat samansuuntaisia eli negatiivisia ilmiöitä kysyttiin käännetysti. Esimerkiksi väittämä työyksikössä esiintyvistä kiusaamisesta oli muodossa: ”Työyksikössä ei esiinny kiusaamista”.

TAULUKKO 3. Likert-asteikon käännettyt vastausvaihtoehdot

5	= täysin samaa mieltä / erittäin hyvin / erittäin tyytyväinen
4	= jokseenkin samaa mieltä / melko hyvin / melko tyytyväinen
3	= ei samaa eikä eri mieltä / ei hyvin eikä huonosti / ei tyytyväinen eikä tyytymätönkään
2	= jokseenkin eri mieltä / melko huonosti / melko tyytymätön
1	= täysin eri mieltä / erittäin huonosti / erittäin tyytymätön.

Työympäristön toimivuutta mittaaviin väittämiin vastattiin kaksiporaisella asteikolla ja siitä osiosta esitettiin vastauksien prosentuaalinen jakauma. Työn henkistä ja fyysistä kuormittavuutta mitattiin neliporaisella asteikolla ja niiden jakaumat esitettiin graafisesti. Työntekijöiden valmiuksia toimia työtehtävissään mitattiin kolmen vaihtoehdon väittämällä ja sen tulokset ja muutokset kuvattiin graafisesti.

Jos T-testin käyttöedellytykset täyttyvät, kannattaa sitä käyttää kahden ryhmän välisen eron tutkimiseen, sillä T-testi on tarkka ja se ottaa huomioon havaitut arvot, eikä pelkästään niiden järjestystä. Jos T-testin käyttöedellytykset eivät täyty, esimerkiksi kyselylomakkeessa käytetyn järjestysasteikon vuoksi tai muuttujan jakauman vinouden takia, voidaan käyttää Mann-Whitney U -testiä. Testin avulla voidaan havaita jakaumien

sijainnissa olevat erot ja nollahypoteesi voidaan tilanteesta riippuen muotoilla monella eri tavalla. (Huizingh 2007, 330–331; Heikkilä 2014, 218.) Nollahypoteesin hylkäämisessä ei ole kyse varmuudesta vaan kyse on siitä, millä todennäköisyydellä tutkija on valmis sen hylkäämään. Tästä syystä tilastollinen testi saattaa hylätä nollahypoteesin, vaikka se on oikein. Lisäksi nollahypoteesi voi olla virheellinen, vaikka tilastollinen testi hyväksyy sen. Näiden kahden virheen todennäköisyydet ovat toisistaan riippuvaiset. (Martin & Bridgmon, 41; Kvantimotv 2003b; Kvantimotv 2014.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin muutoksen tilastollinen merkitsevyys tutkittiin Mann-Whitney U-testillä siten, että vastaajat jaettiin alku- ja loppumittauksen perusteella kahteen ryhmään. Nollahypoteesina oli, että *alku- ja loppumittauksen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa työhyvinvointia mittaavissa väittämissä*. Nollahypoteesi hylättiin, jos P-arvo oli 0,05 tai pienempi. P-arvon ollessa pienempi kuin 0,001, laitettiin arvoksi 0,000.

Kehittämishankkeen loppumittauksessa kysyttiin viisiportaista Likertin asteikkoa käyttäen vastaajien arviota kehittämishankkeen vaikutuksista muun muassa perustehtävään, työmotivaatioon, ilmapiiriin, tiedonkulkuun ja työhyvinvointiin. Näiden väittämien tuloksista esitetään suorat jakaumat taulukossa siten, että reunavaihtoehdot on yhdistetty. Lisäksi tutkittiin oliko kehittämishankkeen kehittämistyöhön osallistuneiden ja niiden, jotka eivät siihen osallistuneet, välillä tilastollisesti merkitsevää eroa.

Ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiokertoimella voidaan tutkia, miten eri muuttujat ovat toisistaan riippuvaisia. Tämän tiedon avulla voidaan päätellä, miten jotkut havaitut asiat saattavat esimerkiksi vaikuttaa toisiinsa. (Vilka 2007, 120.) Kahden muuttujan välistä riippuvuutta nimitetään yleisesti korrelaatioksi. Toisen muuttujan arvoista voi päätellä melko tarkkaan toisen muuttujan arvot, jos korrelaatio on voimakasta. Jos korrelaatio taas on heikko, ei muuttujien välillä ole yhteisvaihtelua. Järjestysasteikon tasoisilla muuttujilla voidaan käyttää Spearmanin korrelaatiota, koska se perustuu havaintojen järjestykseen ja muuttujien arvojen etäisyyksiä ei oteta huomioon. Korrelaatiokertoimen antama arvo vaihtelee -1 ja +1:n välillä. Arvon ollessa tasan 0, kahden muuttujan välillä ei ole lineaarista riippuvuutta ja vastaavasti arvoilla -1 tai +1, muuttujien välillä on täydellinen lineaarinen riippuvuus. Muuttujien välinen korrelaatio on hyvin harvoin tasan 0. Korrelaatiolla ei saada automaattisesti tietoa kausaalisista suhteista. (Heikkilä

2014, 92; Kvantimotv 2004.)

Tässä tutkimuksessa kahden muuttujan välisiä yhteyksiä tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Ristiintaulukoinnista ei voitu näin pienellä aineistolla tehdä Khiin neliö -testiä, koska käyttöedellytykset eivät täyttyneet, mutta taulukkoa käytettiin muutoin havainnoimaan kahden muuttujan vastausten jakautumista suhteessa toisiinsa. Työn tuottamaa iloa ja työn henkistä kuormittavuutta tutkittiin suhteessa kaikkiin kyselylomakkeen väittämiin. Työhyvinvoinnin eri osa-alueista tehtiin summamuuttujat ja niiden keskinäiset korrelaatiot tutkittiin.

Loppumittauksen osalta tarkasteltiin, olivatko riippuvuussuhteet pysyneet ennallaan, löytyikö uusia yhteyksiä ja oliko esimerkiksi selittävän muuttujan parannusta seurannut selitettävän muuttujan muutos. Korrelaatiokertoimet ja tilastollinen merkitsevyys esitetään sekä graafisesti että taulukko-muodossa liitteissä. (Liite 1; Liite 2). Tutkimustuloksissa esitetään työn tuottamalle ilolle sekä työn henkisellem kuormittavuudelle korrelaatiot sellaisiin muuttujiin, joita voidaan pitää selittävinä muuttujina. Tutkimustuloksissa ei esitetä keskinäisiä korrelaatiota niistä väittämistä, joiden katsottiin mittaavaan lähes samaa asiaa, tai joissa ei katsottu olleen selkeää kausaalista asetelmaa. Esimerkiksi työn tuottaman ilon ja koetun työn mielekkyyden välistä yhteyttä ei esitetä tulososiossa. Korrelaation tulos esitetään r-arvona ja tilastollinen merkitsevyys p-arvona. P-arvon ollessa pienempi kuin 0,001, laitettiin arvoksi 0,000.

Määrälliseen tutkimukseen soveltuu myös avoimet kysymykset. Avoimissa kysymyksissä saadut sanalliset vastaukset luokitellaan ja ryhmitellään. Tutkijan tulee määritellä tarkasti millaisia ryhmiä avoimista vastauksista muodostetaan. (Vilka 2007, 32.) Saatua vastauksia tulee tarkastella ennen kuin niitä voidaan luokitella eri ryhmiin. Avointen kysymysten etu on se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita ja vastaajan mielipide saatetaan saada selville perusteellisesti. Huonona puolena voidaan taas pitää sitä, että vastaukset ovat usein epätarkkoja eivätkä vastaa suoraan kysymykseen. Avoimien kysymysten analysointi on myös työläämpää ja vie enemmän aikaa kuin valmiiden vaihtoehtojen tulkinta. (Valli 2010, 126.) Sisällön erittelyä käyttäen voidaan kuvata määrällisesti tekstin tai dokumentin sisältöä, esimerkiksi laskea sanojen tai asioiden esiintymistiheyttä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–106)

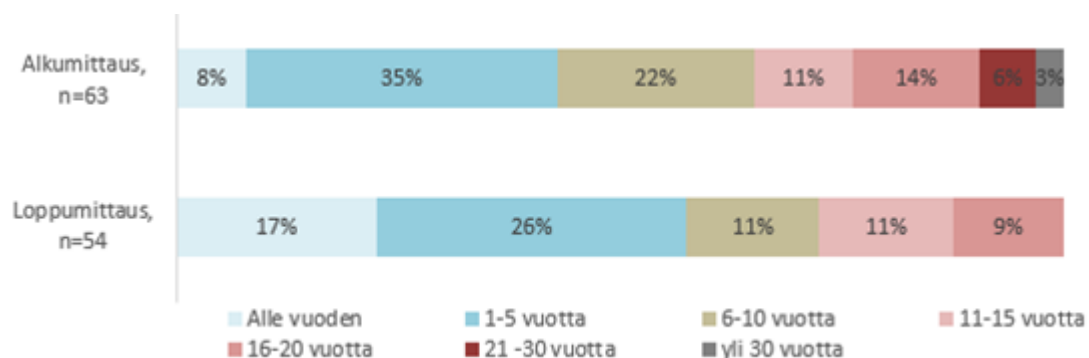
Kehittämishankkeen kyselylomakkeen avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden tuoda esille niitäkin asioita, joita kyselylomakkeessa ei muutoin erikseen kysytty. Alkumittauksessa avoimia kysymyksiä oli useampia, mutta loppumittauksessa vastaajat saivat kirjoittaa ainoastaan yhteen kohtaan kokemuksistaan liittyen omaan työhön, työyksikköön, työkavereihin, yritykseen, johtamiseen tai muihin tärkeisiin asioihin. Avoimien kysymyksien vastauksista tehtiin sisällön erittely ja vastauksia tuotiin esille muiden tulosten ohessa.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

Alkumittauksessa vastaajien keski-ikä oli 43,85 vuotta ja mediaani-ikä 44 vuotta. 63 % vastaajista oli ohjaajia, sairaanhoitajia oli 10 % ja muita ammattiryhmiä oli 6 %. Naisia oli 97 % ja miehiä 3 %. 20 % vastaajista ilmoitti olevansa esimiesasemassa. Loppumittauksessa vastaajien keski-ikä oli 45,73 vuotta ja mediaani-ikä oli 46 vuotta. Vastaajista 70 % oli ohjaajia ja 9 % sairaanhoitajia. Muiden ammattiryhmien osuus oli 13 %. Vastaajista naisia oli 91 % ja miehiä 9 %. 21 % vastaajista ilmoitti olevansa esimiesasemassa.

Alkumittauksessa vastaajien työkokemus vaihteli alle vuodesta yli 30 vuoteen. 43 % vastaajista oli työskennellyt yrityksessä viisi vuotta tai vähemmän. Loppumittauksessa vastaajien työkokemus vaihteli alle vuodesta 30 vuoteen ja 17 % vastaajista oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työkokemus nykyisessä yrityksessä

5.2 Työhyvinvoinnin tulokset ja vertailu

5.2.1 Työtyytyväisyys

Alkumittauksessa työtyytyväisyyden parhaat arviot sai työntekijöiden sitoutuneisuus työhön ja koettu työn vastuullisuus. Eniten kehitettävää oli yrityksen johtamisessa sekä

palkitsemisen ja kannustamisen tavoissa. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa alku- ja loppumittauksen välillä oli tyytyväisyydessä työmotivaatiota edistäviin tekijöihin, esimiestyöhön, työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, yrityksen johtamiseen ja yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin. Alkumittauksessa 42 % vastaajista oli tyytyväisiä esimiestyöhön, kun loppumittauksessa tyytyväisiä oli 91 %. Tilastollisesti merkitsevää eroa oli lisäksi työntekijöiden tyytyväisyydessä omaan rooliin ja panokseen hyvien asiakassuhteiden ja verkostojen ylläpitämisessä sekä tyytyväisyydessä yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin. Työ tuotti vastaajille loppumittauksessa enemmän iloa, mutta muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevä. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Työtyytyväisyys

Asteikko 1-5	Alkumittaus (n=65)		Loppumittaus (n=54)		
	Samaa mieltä tai tyytyväinen	Keski-arvo	Keski-arvo	Samaa mieltä tai tyytyväinen	P-arvo
Olen sitoutunut työhöni	95 %	4,56	4,66	100 %	0,526
Työ on vastuullista	91 %	4,43	4,55	98 %	0,530
Työ on mielekästä	82 %	4,06	4,39	96 %	0,053
Työ tuottaa iloa	75 %	3,92	4,28	93 %	0,073
Tyytyväisyys omaan rooliin ja panokseen hyvien asiakassuhteiden ja verkostojen ylläpitämisessä	63 %	3,69	4,06	89 %	0,015
Tyytyväisyys työmotivaatiota edistäviin tekijöihin	45 %	3,16	3,91	80 %	0,001
Tyytyväisyys esimiestyöhön	42 %	3,16	4,33	91 %	0,000
Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin	42 %	3,13	3,96	80 %	0,000
Tyytyväisyys yrityksen johtamiseen	32 %	2,82	3,87	74 %	0,000
Tyytyväisyys yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin	24 %	2,52	3,19	43 %	0,004

Työtyytyväisyys-osion kaikissa väittämissä oli tapahtunut parannusta ja kokonaiskeskiarvo nousi 3,55:stä 4,12:een. Osiosta muodostetun summamuuttujan ero oli alku- ja loppumittauksessa tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$). Alkumittauksessa 25 % vastaajista sai kaikista työtyytyväisyyttä mittaavista väittämistä

alle kolmen keskiarvon ja 27 % vastaajaa sai yli neljän keskiarvon. Loppumittauksessa vastaavat luvut olivat 0 % ja 53 %.

5.2.2 Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen

Alkumittauksessa osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen –osion parhaimman keskiarvon sai työntekijöiden halu oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä sekä saadun palautteen hyödyntäminen. Eniten kehitettävää oli henkilöstön osaamisen hyödyntämisessä ja esimieheltä saatavassa palautteessa. 39 % vastaajista koki, että esimieheltä saa hyödyllistä palautetta ja 40 % arvioi kehityskeskustelujen olleen hyödyllisiä. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa alku- ja loppumittauksen välillä oli omien työtapojen aktiivisessa kehittämisessä, mahdollisuuksissa laajentaa ja monipuolistaa osaamista, tyytyväisyydessä työn ja työyksikön kehittämisen muotoihin ja tapoihin, kehityskeskustelujen hyödyllisyydessä, henkilöstön osaamisen hyödyntämisessä ja esimieheltä saadussa palautteessa. Tilastollisesti merkitsevää eroa oli lisäksi oman osaamisen ja ammattitaidon aktiivisessa kehittämisessä, tyytyväisyydessä osaamisen hyödyntämiseen, tyytyväisyydessä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin, sekä mahdollisuudessa osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen. (Taulukko 5.)

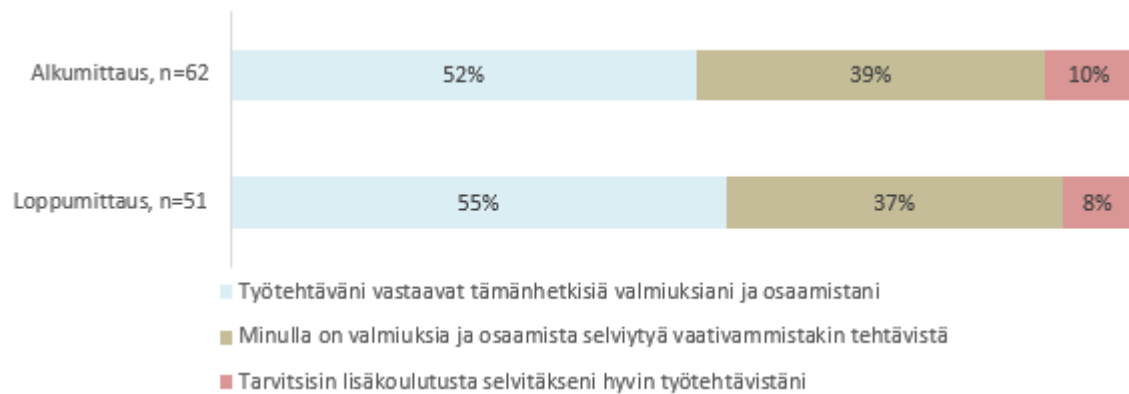
TAULUKKO 5. Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen

Asteikko 1-5	Alkumittaus (n=65)		Loppumittaus (n=54)		
	Samaa mieltä tai tyytyväinen	Keski-arvo	Keski-arvo	Samaa mieltä tai tyytyväinen	P-arvo
Haluan oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä	100 %	4,58	4,57	96 %	0,903
Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saatua palautetta	85 %	4,26	4,39	94 %	0,480
Jaan omaa osaamista toisille	85 %	4,23	4,28	89 %	0,752
Työ on monipuolista	77 %	4,03	4,39	93 %	0,170
Kehitän aktiivisesti omaa osaamista ja ammattitaitoa	73 %	3,89	4,19	85 %	0,030
Kehitän aktiivisesti omia työtapoja	74 %	3,83	4,17	89 %	0,007

Voin käyttää monipuolisesti osaamista, tietoja ja taitoja	69 %	3,79	4,20	85 %	0,088
Työkavereilta saa hyödyllistä palautetta	66 %	3,60	3,52	59 %	0,587
Tyytyväisyys osaamisen hyödyntämiseen	52 %	3,30	3,89	76 %	0,012
Tyytyväisyys oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin	48 %	3,22	3,70	62 %	0,021
Voin laajentaa osaamistani	46 %	3,20	3,83	66 %	0,007
Tyytyväisyys työn ja työyksikön kehittämisen muotoihin ja tapoihin	43 %	3,16	3,98	77 %	0,000
Kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä oman työn kannalta	40 %	3,03	3,76	63 %	0,003
Voin osallistua työn kannalta hyödylliseen koulutukseen	42 %	2,98	3,54	52 %	0,020
Henkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti	39 %	2,97	3,52	57 %	0,010
Esimieheltä saa hyödyllistä palautetta	39 %	2,85	4,02	74 %	0,000

Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen -osion lähes kaikissa väittämissä oli tapahtunut parannusta ja kokonaiskeskiarvo nousi 3,56:sta 4:ään. Osioista muodostetun summamuuttujan ero oli alku- ja loppumittauksessa tilastollisesti merkitsevä ($p=0,001$). Alkumittauksessa 20 % vastaajista sai kaikista osaamista ja kehittämistä mittaavista väittämissä alle kolmen keskiarvon ja 25 % vastaajista sai yli neljän keskiarvon. Loppumittauksessa vastaavat luvut olivat 2 % ja 43 %.

Alkumittauksessa 52 % vastaajista koki, että työtehtävät vastaavat omaa osaamista ja valmiuksia. 39 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä olisi valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä, kun taas 10 % vastaajista koki tarvitsevänsä lisäkoulutusta selvitäkseen työtehtävistään hyvin. Loppumittauksen osalta tulokset ovat samankaltaiset. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Työtehtävien vastaaminen työntekijän osaamista

Työtyytyväisyys-osiosta muodostettu summamuuttuja oli vahvasti yhteydessä osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen –osiosta muodostetun summamuuttujan kanssa eli mitä paremmin vastaajat kokivat osaamistaan hyödynnettävän tai kehitettävän, sitä tyytyväisempiä he olivat. Alkumittaus sai arvot $r=0,892$ / $p=0,000$ ja loppumittauksessa arvot olivat $r=0,726$ / $p=0,000$.

5.2.3 Perustehtävän toimivuus

Alkumittauksessa perustehtävän toimivuutta mittaavissa väittämissä korkeimman arvion sai työntekijöiden tieto siitä, mistä vastaavat työssään sekä selkeä käsitys omista työtehtävistä. Eniten kehitettävää oli verkostoyhteistyössä ja työntekijöiden osallistamisessa työn tavoitteiden laatimiseen. 55 % vastaajista oli sitä mieltä, että he olivat osallistuneet työn tavoitteiden laatimiseen. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa alku- ja loppumittauksen välillä oli tyytyväisyydessä asiakassuhteiden hoitamiseen, yrityksen tuottamien palvelujen ja tuotteiden laatuun, yrityksen verkostoyhteistyöhön ja osallistumisessa työn tavoitteiden laatimiseen. Tilastollisesti melkein merkitsevää eroa oli myös tavoitteiden selkeydessä ja realismissa. Jo alkumittauksessa vastaajilla oli selkeä käsitys omista työtehtävistä ja yrityksen perustehtävästä ja näissä muuttujissa ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta. (Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Perustehtävän toimivuus

Asteikko 1-5	Alkumittaus (n=65)		Loppumittaus (n=54)		
	Samaa mieltä tai tyytyväinen	Keski- arvo	Keski- arvo	Samaa mieltä tai tyytyväinen	P- arvo
Tiedän mistä vastaan työssäni	95 %	4,54	4,67	100 %	0,456
Selkeä käsitys omista työtehtävistä	88 %	4,35	4,61	100 %	0,147
Selkeä näkemys yrityksen perustehtävästä	86 %	4,34	4,57	98 %	0,243
Yrityksen arvot ja työntekijän omat arvot vastaavat toisiaan	89 %	4,23	4,59	100 %	0,053
Tyytyväisyys asiakassuhteiden hoitamiseen	77 %	4,00	4,44	100 %	0,006
Työn tavoitteet ovat selkeät	71 %	3,92	4,39	98 %	0,027
Työn tavoitteet ovat realistiset	68 %	3,77	4,31	96 %	0,022
Tyytyväisyys yrityksen tuottamien palvelujen ja tuotteiden laatuun	69 %	3,72	4,22	89 %	0,003
Olen osallistunut työn tavoitteiden laatimiseen	55 %	3,46	4,15	83 %	0,005
Tyytyväisyys yrityksen verkostoyhteistyöhön	41 %	3,33	3,83	67 %	0,002

Perustehtävän toimivuus -osion kaikissa väittämissä oli tapahtunut parannusta ja kokonaiskeskiarvo nousi 3,97:stä 4,38:aan. Osioista muodostetun summamuuttujan ero oli alku- ja loppumittauksessa tilastollisesti merkitsevä ($p=0,003$). Alkumittauksessa 6 % vastaajista sai kaikista perustehtävän toimivuutta mittaavista väittämistä alle kolmen keskiarvon ja 54 % vastaajista sai yli neljän keskiarvon. Loppumittauksessa vastaavat luvut olivat 0 % ja 79 %.

5.2.4 Työyhteisön toimivuus

Alkumittauksen mukaan työyhteisöissä esiintyi hyvin vähän seksuaalista häirintää, kun taas naurua ja huumoria koettiin olevan paljon. Eniten kehitettävää oli työyhteisössä esiintyvässä juoruilussa ja työntekijöiden mahdollisuudessa osallistua päätöksentekoon.

Vastaajista 49 % oli sitä mieltä, että työpaikalla ei esiinny juoruilua ja 48 % koki voivansa osallistua päätöksentekoon. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa alku- ja loppumittauksen välillä oli tyytyväisyydessä työyksikön työilmapiiriin, hyvien ihmissuhteiden vaalimisessa, työyhteisön ilmapiirin avoimuudessa, asioista keskustelemisessä, työyhteisön ilmapiirin innostavuudessa, ja mahdollisuudessa osallistua tärkeään päätöksentekoon. Tilastollisesti merkitsevää muutosta oli lisäksi tapahtunut työyhteisötaidoissa ja työyhteisössä esiintyvässä juoruilussa ja syrjinnässä. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Työyhteisön toimivuus

Asteikko 1-5	Alkumittaus (n=65)		Loppumittaus (n=54)		
	Samaa mieltä tai tyytyväinen	Keski-arvo	Keski-arvo	Samaa mieltä tai tyytyväinen	P-arvo
Työyhteisössä ei esiinny seksuaalista häirintää	97 %	4,83	4,94	100 %	0,618
Työyhteisössä esiintyy naurua ja huumoria	94 %	4,57	4,69	98 %	0,772
Työyhteisössä saa tukea ja apua	84 %	4,25	4,61	96 %	0,033
Tyytyväisyys työyksikön jäsenten keskinäiseen yhteistyöhön	78 %	4,09	4,37	91 %	0,191
Työyhteisössä arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan	82 %	4,08	4,31	87 %	0,396
Työyhteisössä hyväksytään erilaisuus	80 %	4,08	4,48	95 %	0,077
Työyhteisössä ei esiinny kiusaamista	71 %	4,08	4,54	87 %	0,057
Työyhteisössä luotamme toisiimme	75 %	4,02	4,32	83 %	0,080
Työyhteisöllä on hyvät työyhteisötaidot	74 %	4,00	4,41	91 %	0,018
Tyytyväisyys työyksikön työilmapiiriin	74 %	4,00	4,54	98 %	0,005
Työyhteisö on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	77	4,00	4,37	85 %	0,030
Työyhteisössä ei esiinny syrjintää	68 %	3,99	4,52	85 %	0,013
Työyhteisössä vaalitaan hyviä ihmissuhteita	72 %	3,98	4,54	95 %	0,003

Työyhteisön ilmapiiri on avoin	69 %	3,89	4,37	87 %	0,005
Tyytyväisyys henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen	75 %	3,86	4,20	93 %	0,045
Työyhteisössä koetaan työniloa	66 %	3,72	4,20	87 %	0,021
Asioista keskustellaan yhdessä	65 %	3,60	4,17	82 %	0,008
Työyhteisön ilmapiiri on innostava	58 %	3,56	4,26	85 %	0,001
Voin osallistua työyksikön kannalta tärkeään päätöksentekoon	48 %	3,31	4,15	81 %	0,000
Työyhteisössä ei esiinny juoruilua ja selän takana puhumista	49 %	3,28	3,78	65 %	0,033

Työyhteisön toimivuus -osion kaikissa väittämissä oli tapahtunut parannusta ja suuressa osassa muutos oli tilastollisesti merkitsevää. Kokonaiskeskiarvo nousi 3,96:sta 4,39:ään ja osiosta muodostetun summamuuttujan ero oli alku- ja loppumittauksessa tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,012$). Alkumittauksessa 11 % vastaajista sai kaikista työyhteisön toimivuutta mittaavista väittämistä alle kolmen keskiarvon ja 56 % vastaajista sai yli neljän keskiarvon. Loppumittauksessa vastaavat luvut olivat 0 % ja 71 %.

Alkumittauksen avoimeen kysymykseen ($n=13$) ”Mitä muuta työyhteisön sisäiseen toimivuuteen ja ilmapiiriin liittyen haluaisit kertoa?” 23 % vastaajista mainitsi henkilöstön vaihtuvuuden. Perustehtävän ja työyhteisön toimivuudesta muodostetut summamuuttujat olivat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Alkumittauksessa arvot olivat $r=0,701$ $p=0,000$ ja loppumittauksessa ne olivat $r=0,725$ $p=0,000$.

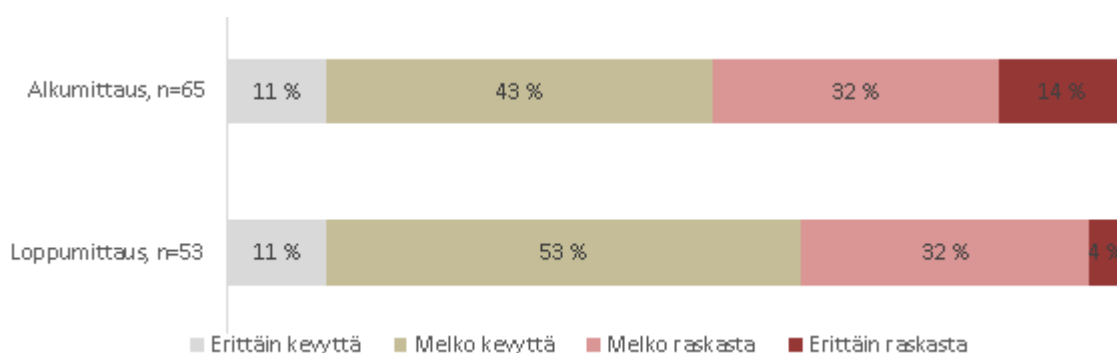
5.2.5 Fyysisen työympäristön toimivuus ja turvallisuus

Alkumittauksen mukaan työvälineiden turvallisuus, toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus olivat kunnossa, kun taas työergonomiassa ja työympäristön toimivuudessa oli eniten kehitettävää. Tilastollisesti erittäin merkitsevää muutosta tapahtui työergonomiassa, jonka 78 % vastaajista arvioi loppumittauksessa olevan kunnossa, kun alkumittauksessa luku oli 43 %. Lisäksi tilastollisesti melkein merkitsevää muutosta tapahtui työympäristön toimivuudessa. (Taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Fyysisen työympäristön toimivuus ja turvallisuus

	Alkumittaus n=65		Loppumittaus n=54		
Väittämä	Ei kunnossa, kehitettävää	Kunnossa	Kunnossa	Ei kunnossa, kehitettävää	p-arvo
Työvälineiden turvallisuus	15 %	85 %	93 %	7 %	0,181
Työvälineiden toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus	25 %	75 %	83 %	17 %	0,315
Fyysisen työympäristön turvallisuus	34 %	66 %	76 %	24 %	0,246
Henkilöstö- ja sosiaalityöjien toimivuus	55 %	45 %	59 %	41 %	0,113
Työergonomia	57 %	43 %	78 %	23 %	0,000
Työympäristön toimivuus	62 %	39 %	57 %	43 %	0,040

Loppumittauksessa kaikki osa-alueet olivat parantuneet ja osiosta muodostetun summamuuttujan ero oli alkumittauksessa tilastollisesti merkitsevä ($p=0,007$). Alkumittauksen avoimeen kysymykseen ($n=34$) ”Jos työolosuhteet eivät ole mielestäsi kunnossa, niin mitä ja miten kehittäisit ja parantaisit niitä?” vastanneista 32 % mainitsi liian pienet tilat ja 24 % mainitsi huonosti toteutuvan ergonomian. Loppumittauksessa suurempi osa vastaajista arvioi työn olevan fyysisesti kevyempää, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0,201$) (Kuvio 8).



Kuvio 8. Työn fyysinen kuormittavuus alkumittauksessa ja loppumittauksessa.

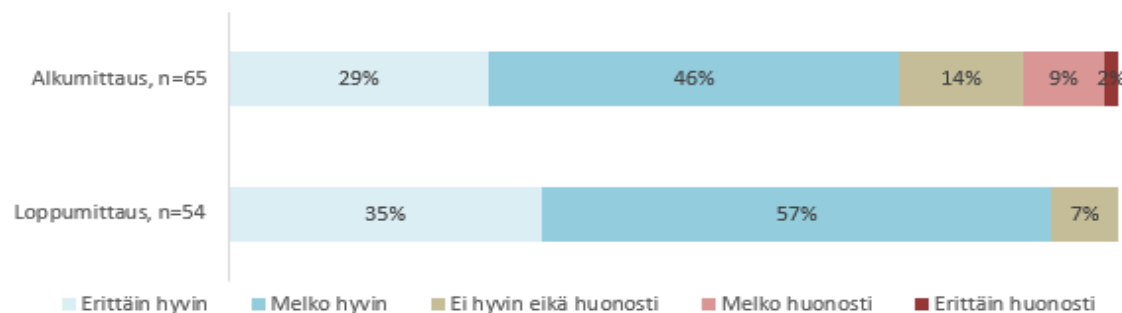
Fyysisen työympäristön toimivuudesta muodostetulla summamuuttujalla oli alkumittauksessa vahva yhteys muihin työhyvinvoinnin osa-alueista muodostettuihin summamuuttujiin, mutta loppumittauksessa yhteyksiä ei enää ollut (Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Fyysisen työympäristön toimivuus ja muut summamuuttujat

	Alkumittaus		Loppumittaus	
	p-arvo	r-arvo	r-arvo	p-arvo
Työtyytyväisyys	0,000	0,602	0,218	0,129
Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen	0,000	0,508	-0,106	0,466
Perustehtävän toimivuus	0,000	0,511	0,222	0,114
Työyhteisön toimivuus	0,000	0,490	0,149	0,297

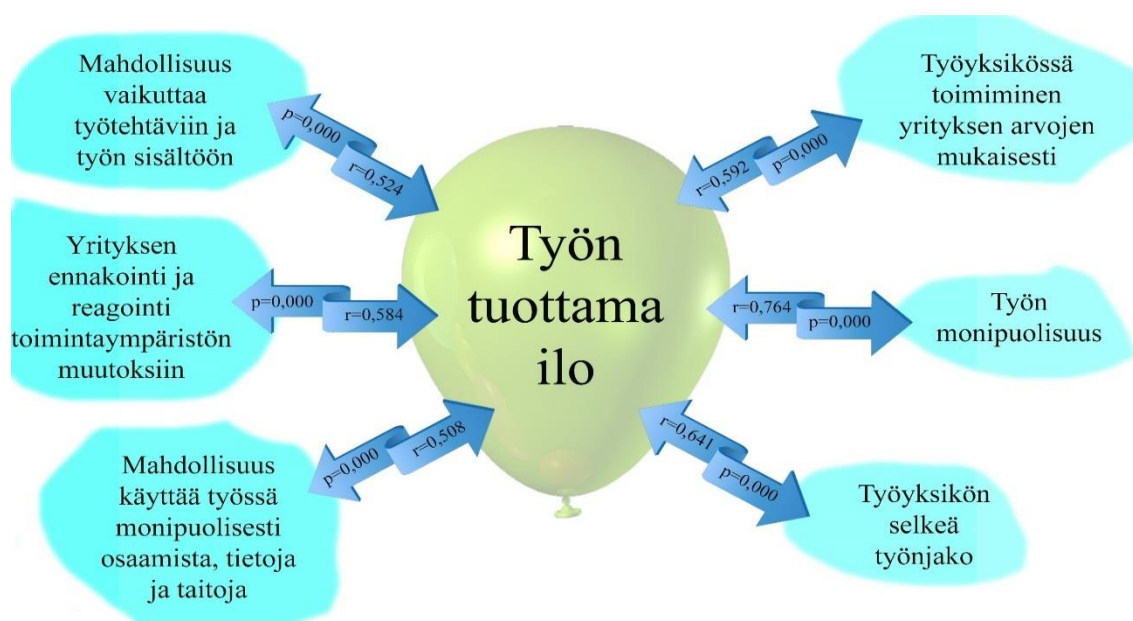
5.3 Työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät

Alkumittauksessa työ tuotti iloa 75 %:lle vastaajista ja 11 % vastaajista sanoi työn tuottavan iloa huonosti. Loppumittauksessa 93 % vastasi työn tuottavan iloa ja yksikään vastaaja ei kokenut, että työ tuottaisi huonosti iloa. Alku- ja loppumittauksen välillä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0,073$). (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Työn tuottama ilo alku- ja loppumittauksessa

Alkumittauksessa koettuun työn iloon liittyi vahvasti työn monipuolisuus. Mitä monipuolisemmaksi työ koettiin, sitä enemmän se tuotti iloa. Lisäksi työyksikön selkeä työnjako, työyksikössä toimiminen yrityksen arvojen mukaisesti, yrityksen ennakointi ja reagointi toimintaympäristön muutoksiin, mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja työn sisältöön ja mahdollisuus käyttää työssä monipuolisesti osaamista, tietoja ja taitoja lisäsivät koettua työn iloa. Lisäksi osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen -osiosta muodostettu summamuuttuja oli yhteydessä työn tuottamaan iloon. Loppumittauksessa työn monipuolisuuden yhteys koettuun työn iloon oli vähäisempi ja mahdollisuudella käyttää työssä monipuolisesti osaamista, tietoja ja taitoja ei ollut yhteyttä koettuun työn iloon. Osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen yhteys koettuun työn iloon oli loppumittauksessa tilastollisesti vain suuntaa antava. Alkumittauksesta poiketen, loppumittauksessa koettuun työn iloon liittyi myös selkeä käsitys omista työtehtävistä ($r=0,494$ $p=0,000$) sekä mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin ($r=0,486$ $p=0,000$) ja työtahtiin ($r=0,414$ $p=0,002$). (Kuvio 4; Liite 1.)



Kuvio 4. Työn tuottamaan iloon liittyvät tekijät alkumittauksessa

Alkumittauksessa 65 % niistä vastaajista, joille työ tuotti iloa, kokivat että työyksikössä on selkeä työnjako, kun taas niistä, joille työ tuotti iloa huonosti, 86 % oli sitä mieltä, että työyksikössä ei ole selkeää työnjakoa. 52 % vastaajista koki, että työyksikössä on selkeä työnjako ja näistä vastaajista 94 % koki työn tuottavan iloa. Vastaajista 26 % oli sitä mieltä, että työyksikössä ei ole selkeää työnjakoa ja näistä vastaajista ainoastaan 35 % koki työn iloa. (Taulukko 10).

TAULUKKO 10. Työn tuottama ilo ja työyksikön selkeä työnjako alkumittauksessa

		Työyksikössä on selkeä työnjako		
		Jokseenkin tai täysin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin tai täysin eri mieltä
Työni tuottaa minulle iloa	Melko tai erittäin hyvin	32 (65 %)	11 (22 %)	6 (12 %)
	Ei hyvin eikä huonosti	1 (11 %)	3 (33 %)	5 (56 %)
	Melko tai erittäin huonosti	1 (14 %)	0 (0 %)	6 (86 %)

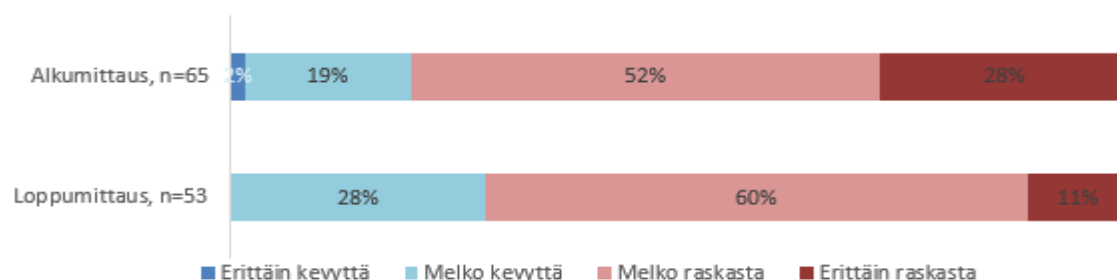
Alkumittauksessa 90 % niistä vastaajista, joille työ tuotti iloa, kokivat työn olevan monipuolista. Niistä vastaajista, joille työ tuotti huonosti iloa, 71 % koki, että työ ei ole monipuolista. Vastaajista 77 % koki työn olevan monipuolista ja näistä 88 % sanoi työn tuottavan iloa. 14 % vastaajista koki, että työ ei ole monipuolista ja näistä vastaajista vain 11 % arvioi työn tuottavan iloa. (Taulukko 11.)

TAULUKKO 11. Työn tuottama ilo ja työn monipuolisuus alkumittauksessa

		Työ on monipuolista		
		Melko tai erittäin hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko tai erittäin huonosti
Työni tuottaa minulle iloa	Melko tai erittäin hyvin	44 (90 %)	4 (8 %)	1 (2 %)
	Ei hyvin eikä huonosti	5 (56 %)	1 (11 %)	3 (33 %)
	Melko tai erittäin huonosti	1 (14 %)	1 (14 %)	5 (71 %)

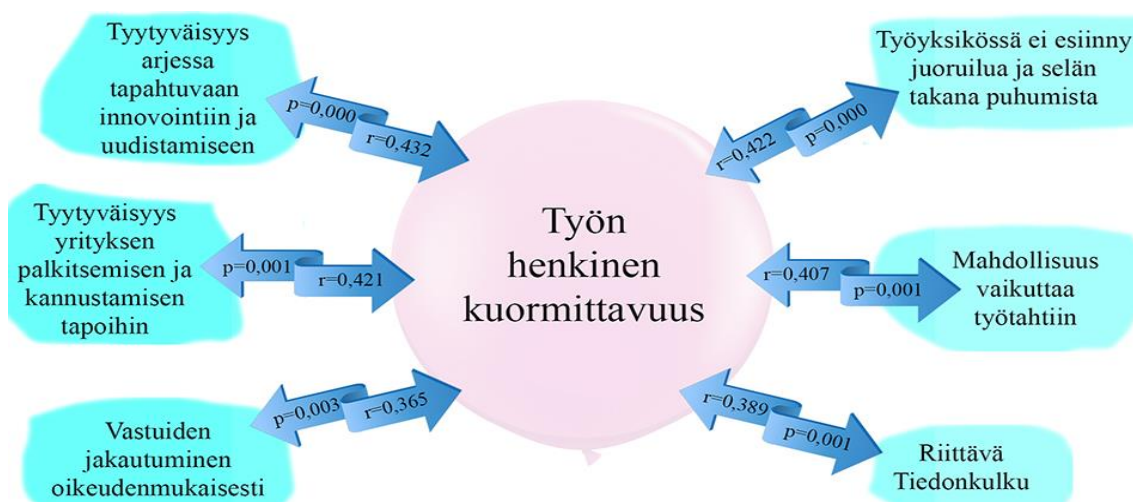
Alkumittauksen avoimeen kysymykseen (n=60) ”Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työn ilon lähteet ja tekijät?” vastanneista 75 % mainitsi työn ilon lähteeksi asiakkaat, asukkaat tai työtehtävät. 63 % vastaajista mainitsi työkaverit tai työilmapiirin ja 15 % kertoi ilon lähteeksi palautteen saamisen.

Alkumittauksessa työn koki henkisesti melko tai erittäin kevyeksi 20 % vastaajista ja loppumittauksessa vastaava luku oli 28 %. Suurin osa vastaajista, 80 % alkumittauksessa ja 72 % loppumittauksessa, koki työn henkisesti raskaaksi. Mittausten väliset erot olivat tilastollisesti suuntaa antavia. ($p=0,052$) (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Työn henkinen kuormittavuus alku- ja loppumittauksessa

Alkumittauksessa työn henkiseen kuormittavuuteen liittyi muun muassa työyksikössä esiintyvä juoruilu ja selän takana puhuminen. Mitä enemmän juoruilua esiintyi, sitä henkisesti raskaammaksi työ koettiin. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin, riittävä tiedonkulku, vastuiden jakautuminen oikeudenmukaisesti, tyytyväisyys arjessa tapahtuvaan innovointiin ja uudistamiseen ja tyytyväisyys yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin vähensivät työn henkistä kuormittavuutta. (Liite 2; Kuvio 7.)



Kuvio 7. Työn henkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät alkumittauksessa

Alkumittauksesta poiketen, loppumittauksessa työn henkiseen kuormittavuuteen liittyi myös työn vastuullisuus ($r=-0,358$ / $p=0,009$), pelisääntöjen noudattaminen ($r=0,414$ / $p=0,002$), tieto mistä palkitaan ($r=0,507$ / $p=0,000$), henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ($r=0,382$ / $p=0,005$), aktiivinen työtapojen kehittäminen ($r=0,330$ / $p=0,016$) ja asiakkaiden ja verkostojen mukana olo tuotekehityksessä ($r=0,338$ / $p=0,013$). Loppumittauksessa työyksikössä esiintyvällä juoruilulla ja riittävällä tiedonkululla ei ollut yhteyttä työn henkiseen kuormittavuuteen (Liite 2).

Alkumittauksessa 85 % niistä vastaajista, joiden mielestä työ oli henkisesti kevyttä, kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työtahtiin. Vastaajista 56 % oli sitä mieltä, että työtahtiin pystyy vaikuttamaan jonkin verran tai huonosti ja näistä vastaajista 94 % koki työn henkisesti raskaaksi. (Taulukko 12.)

TAULUKKO 12. Henkinen kuormittavuus ja vaikuttaminen työtahtiin alkumittauksessa

		Voin vaikuttaa työtahtiin		
		Paljon tai melko paljon	Jonkin verran	Vähän tai melko vähän
Työni on henkisesti	Melko tai erittäin kevyttä	11 (85 %)	1 (8 %)	1 (8 %)
	Melko tai erittäin raskasta	17 (33 %)	17 (33 %)	17 (33 %)

5.4 Yhteistoiminnallisen kehittämisen vaikutukset

Vastaajista 70 % kertoi osallistuneensa kehittämishankkeen kehittämistyöhön ja tilaisuuksiin. 20 % vastaajista ei ollut osallistunut ja 9 % vastaajista jätti vastaamatta

kysymykseen. Kehittämistyöhön osallistuneiden ja siihen osallistumattomien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa kehittämishankkeen vaikutuksia mittaavissa väittämässä. Tilastollisesti melkein merkitsevää eroa oli kuitenkin vastaajien kokemuksessa selkeästä työnjaosta ($p=0,025$), henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä ($p=0,038$), työyhteisön keskinäisestä luottamuksesta ($p=0,017$) ja ristiriitojen avoimesta käsittelystä ($p=0,043$).

Noin puolet vastaajista koki jokaisen väittämän kohdalla, että kehittämishankkeella oli ollut myönteisiä vaikutuksia. Vähiten vaikutusta koettiin olleen henkilöstön työmotivaatioon, jonka 61 % vastaajista arvioi olevan ennallaan, sekä henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin, jonka 58 % vastaajista koki olevan ennallaan. Kehittämishankkeen vaikutukset tiedonkulkuun ja työyhteisön varsinaisten tehtävien hoitamiseen koettiin myönteisemmiksi. Yli puolet vastaajista koki kehittämishankkeella olleen myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Tiedonkulku oli ainoa väittämä, johon kehittämishankkeen vastattiin vaikuttaneen kielteisesti, joskin kielteisesti vastanneiden osuus oli 2 %. (Taulukko 13.)

TAULUKKO 13. Kehittämishankkeen vaikutukset

Miten arvioit yhteistoiminnallisen kehittämishankkeen vaikuttaneen seuraaviin asioihin työssäsi ja työpaikallasi? n=54	Melko tai erittäin myönteisesti	Ei vaikutusta, ennallaan	Melko tai erittäin kielteisesti
Työyhteisön varsinaisten tehtävien hoitamiseen	53 %	47 %	0 %
Henkilöstön työmotivaatioon	39 %	61 %	0 %
Työyhteisön henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin	49 %	51 %	0 %
Tiedonkulkuun	55 %	43 %	2 %
Esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin	49 %	51 %	0 %
Omiin työskentelyedellytyksiin	44 %	56 %	0 %
Henkilöstön aloitteellisuuteen	44 %	56 %	0 %
Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin	42 %	58 %	0 %
Työntekijöiden luovuuden esille saamiseen ja käyttöön	49 %	51 %	0 %
Työhyvinvointiin	52 %	48 %	0 %
Kehittämiseen työpaikallani	50 %	50 %	0 %

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Jos tutkimuksella saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin, voidaan tutkimusta itseään pitää onnistuneena. Pelkkä onnistuminen ja hyvin toteutettu tutkimus ei kuitenkaan riitä. Tutkimuksen tulee olla myös hyödyllinen ja käyttökelpoinen ja tuoda esille jotakin uutta tietoa. Tutkimuksen teossa tulisi pyrkiä puolueettomuuteen, vaikka tutkimukseen liittyikin tutkijan subjektiivisia valintoja koskien tutkimusmenetelmiä, kysymysten muotoilua, analyysimenetelmiä ja raportointia. Huolellinenkin tutkija voi tehdä virheitä, mutta tahallista tulosten vääristelyä tai helppojen kontrolloikeinojen käyttämättä jättämistä tulee välttää. Tietoja kerätessä tulee tutkittaville antaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, mihin tuloksia käytetään. Raportoinnissa taas on huolehdittava, että vastaajien yksityisyys ei vaarannu. (Heikkilä 2014, 27–30.)

Tieteelliseen tutkimukseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, jotka on otettava huomioon. Hyvän tutkimuksen tekeminen siten, että eettiset näkökulmat on huomioitu oikein ja riittävästi, on haastava tehtävä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 27.) Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisiä pelisääntöjä liittyen esimerkiksi kollegoihin, tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen rahoittajiin. Tutkimusetiikka kulkee tutkimusprosessissa mukana alusta loppuun asti. Tutkimuseettiset perusperiaatteet ovat kaikille samat, vaikka niitä onkin toisinaan hankala soveltaa työelämän tutkimukseen. Hyvä tieteellinen käytäntö velvoittaa kaikkia tutkijoita samalla tavalla. Käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä menetelmiä tutkimuksessa ja tiedonhaussa. (Vilka 2015, 41.)

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetillä tarkoitetaan määrällisessä tutkimuksessa sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen mittarissa tai tutkimusmenetelmässä ei ole systemaattista virhettä. (Vilka 2015, 227–228.) Mittarit ja menetelmät eivät ole aina niin tarkkoja, kuin tutkija kuvittelee. Kyselylomakkeeseen saadaan helposti vastauksia, mutta vastaajat saattavat ymmärtää väittämät ja kysymykset eri tavalla kuin tutkija oli

ajatellut. Jos tutkija edelleen käsittelee saatuja vastauksia alkuperäisen ajattelunsa mukaisesti, saattavat tulokset olla epätosia ja epäpäteviä. (Hirsjärvi ym. 231–232.) Kyselytutkimuksessa korkealla vastausprosentilla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Heikkilä 2014, 27).

Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin kehittämishankkeen toteuttamia alku- ja loppumittauksia. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtui nimettömästi. Tutkimuksessa mukana olevilta yrityksiltä pyydettiin erikseen tutkimuslupa tätä tutkimusta varten. Avoimien kysymyksien osalta suoria lainauksia ei käytetty, eikä vastauksien sisällöstä tuotu esille mitään sellaista, mistä voisi päätellä vastaajan tai yrityksen, jossa vastaaja työskentelee. Vastaajamäärän ollessa kohtalaisen pieni, jätettiin tutkimatta oliko iällä, sukupuolella, työkokemuksella, tai ammattinimikkeellä tilastollisesti merkitsevää eroa vastaajien työhyvinvoinnissa. Vastausprosentit olivat 65 ja 54 eli vastaajien voidaan olettaa edustavan perusjoukkoa. Tutkija muodosti kyselylomakkeen väittämiä yhdistämällä viisi eri työhyvinvoinnin osa-aluetta. Osa-alueista tuli hyvät Cronbachin Alfa -arvot ilman muuttujien poistamista ja tämä lisää mittarin luotettavuutta.

Opetusministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta antaa hyvälle tieteelliselle käytännölle keskeisiä lähtökohtia, joita ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset otetaan asiaankuuluvasti huomioon esimerkiksi asianmukaisilla viittauskäytännöillä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.) Plagiointi tarkoittaa toisen tekijän ideoiden, tutkimustulosten tai sanamuodon esittämistä omana työnä. Tiedon luvaton lainaaminen ilmenee useimmiten lähdeviitteen puuttumisena tai epämääräisenä viittaamisena. (Hirsjärvi ym. 2009, 122.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin lähestymään tutkittavaa aihetta ilman ennakko-oletuksia. Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan kaikki relevantit tulokset, tietoa ei vääristelty, eikä mitään olennaista jätetty tarkoituksella esittämättä. Muiden tekemien tutkimusten tuloksia käsitellessä huolehdittiin asianmukaisista viittauksista. Tätä työtä varten Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö on myöntänyt stipendin.

6.2 Keskeiset tulokset ja kehittämisehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeen aikana tapahtuneita muutoksia hankkeeseen osallistuneiden yritysten työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitkä työpaikan tekijät olivat yhteydessä työntekijöiden kokemaan työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen. Tutkimusasetelmaan ei kuulunut erilaisia koe- tai kontrolliryhmiä ja loppumittaukseen saivat osallistua sellaisetkin henkilöt, jotka eivät olleet osallistuneet alkumittaukseen tai kehittämistyöhön. Tästä syystä ei voida yksiselitteisesti todeta tapahtuneiden muutosten johtuneen nimenomaan kehittämishankkeesta. Loppumittaukseen osallistui yhdeksän työntekijää, jotka olivat olleet yrityksessä töissä alle vuoden. Lisäksi kun alkumittauksen vastausprosentti oli 65, on mahdollista, että loppumittaukseen osallistui vain 10 samaa vastaajaa kuin alkumittaukseen. Loppukyselyssä ei kysytty, oliko vastaaja osallistunut alkumittaukseen, eivätkä vastaajat luoneet itselleen vastaajatunnusta, jonka avulla yksittäiset vastaajat olisi voinut yhdistää.

6.2.1 Työhyvinvoinnin keskeiset muutokset hankkeen aikana

Kehittämishankkeen aikana vastaajien tyytyväisyys nousi. Varsinkin tyytyväisyys esimiestyöhön ja yrityksen johtamiseen parantuivat selkeästi. Työntekijät olivat jo alkumittauksessa sitoutuneita työhönsä sekä kokivat työnsä vastuulliseksi ja mielekkääksi ja näissä muuttujissa ei tapahtunut selkeää muutosta. Alkumittauksessa työntekijät olivat jossain määrin jakautuneet tyytyväisiin ja tyytymättömiin, sillä alkumittauksessa 25 % vastaajista sai tyytyväisyys-osiosta alle kolmen keskiarvon, kun loppumittauksessa yksikään vastaaja ei saanut alle kolmen keskiarvoa. Lisäksi alkumittauksessa 11 %:lle vastaajista työ tuotti huonosti iloa ja loppumittauksessa työ ei tuottanut huonosti iloa yhdellekään vastaajista.

Vastaajien kokemukset siitä, miten omaa osaamista hyödynnetään ja kehitetään, parantuivat merkittävästi. Merkittävin parannus tapahtui esimieheltä saatavassa palautteessa ja mahdollisuuksissa osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen. Myös kehityskeskustelut nähtiin aikaisempaa hyödyllisimpänä. Esimieheltä saatava palaute lisääntyi, mutta työkavereilta saatava palaute väheni kehittämishankkeen aikana,

joskaan se muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Vaikka työntekijöiden kokemus osaamisen hyödyntämisestä parani merkittävästi, loppumittauksessa lähes yhtä iso osa vastaajista koki, että heillä olisi valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä. Kuten esimerkiksi Lorber ja Savic (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, myös tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisellä ja hyödyntämisellä oli vahva yhteys työtyytyväisyyden kanssa.

Jo alkumittauksessa perustehtävän toimivuus oli hyvällä tasolla. Työntekijät kokivat olevansa hyvin perillä siitä, mistä he vastaavat työssään ja mikä on yrityksen perustehtävä. Nämä väittämät saivat loppumittauksessa vielä paremmat arviot, mutta muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Loppumittauksessa työntekijät kokivat saavansa osallistua paremmin työn tavoitteiden laatimiseen. Lisäksi työn tavoitteiden selkeys ja realismi arvioitiin paremmiksi.

Alkumittauksessa työyhteisön toimivuus arvioitiin hyväksi. Loppumittauksessa oli silti suuressa osassa väittämiä tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta parempaan. Työilmapiiri arvioitiin avoimemmaksi sekä innostavammaksi ja työyhteisössä koettiin saavan apua ja tukea enemmän. Lisäksi selän takana puhuminen sekä työyhteisössä esiintyvä syrjintä ja kiusaaminen olivat vähentyneet. Loppumittauksessa jopa 71 % vastaajista sai kaikista työyhteisön toimivuutta mittaavista väittämistä yli neljän keskiarvon.

Fyysisen työympäristön toimivuus parani jokaisella osa-alueella. Selkeimmin kehittyi vastaajien kokemus ergonomiasta, jonka loppumittauksessa 78 % vastaajista arvioi olevan kunnossa, kun alkumittauksessa vastaava luku oli 43 %. Fyysisen työympäristön toimivuus oli alkumittauksessa yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyden sekä perustehtävän ja työyhteisön toimivuuden kanssa. Loppumittauksessa yhteyksiä ei enää löytynyt. On siis mahdollista, että huonosti toimiva fyysinen työympäristö heikentää työtyytyväisyyttä, sekä perustehtävän ja työyhteisön toimivuutta, mutta hyvin toimivan työympäristön merkitys näihin asioihin on vähäisempi. Pelkkä toimiva fyysinen työympäristö ei siis ole työtyytyväisyyden tae. Tämä voisi selittää miksi muun muassa Zheng (2017) ja Kaunonen ym. (2015) saivat työympäristön ja työtyytyväisyyden yhteydestä keskenään erilaiset tulokset.

Kaikissa työhyvinvoinnin osa-alueissa tapahtui muutosta parempaan. Tilastollisesti merkitsevät muutokset painottuivat kaikissa osioissa niihin väittämiin, jotka saivat alkumittauksessa heikoimmat arviot. Tämä ei ole sinänsä yllättävää, koska jo valmiiksi hyvää on vaikeampi kehittää. Yhdenkään väittämän osalta ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta huonompaan suuntaan. Tilastollisesti erittäin merkitsevästä muutoksista on koottu yhteenvetotaulukko (Taulukko 14), joka havainnollistaa tiivistetysti keskeiset muutokset. Muuttujat ovat loppumittauksen osalta laskevassa järjestyksessä.

TAULUKKO 14. Tilastollisesti merkitsevimmät muutokset työhyvinvoinnissa ($p \leq 0,001$)

	Tyytyväisiä tai samaa mieltä	
	Alkumittaus	Loppumittaus
Tyytyväisyys esimiestyöhön	42 %	91 %
Työyhteisön ilmapiiri on innostava	58 %	85 %
Voin osallistua työyksikön kannalta tärkeään päätöksentekoon	48 %	81 %
Tyytyväisyys työmotivaatiota edistäviin tekijöihin	45 %	80 %
Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin	42 %	80 %
Työergonomia on kunnossa	43 %	78 %
Tyytyväisyys työyksikön kehittämisen muotoihin ja tapoihin	43 %	77 %
Tyytyväisyys yrityksen johtamiseen	32 %	74 %
Esimieheltä saa hyödyllistä palautetta	39 %	74 %

Myös vastaajien kokemukset kehittämishankkeen vaikutuksista olivat positiiviset. 52 % vastaajista koki kehittämishankkeen vaikuttaneen myönteisesti työhyvinvointiin ja 49 % vastaajista koki työyhteisön henkilösuhteissa ja ilmapiirissä tapahtuneen myönteistä kehitystä. Kehittämishankkeen kehittämistyöhön osallistuneet antoivat loppumittauksessa paremmat arviot koskien mm. työyhteisön keskinäistä luottamusta ja ristiriitojen avointa käsittelyä, kuin ne jotka eivät olleet osallistuneet kehittämistyöhön. Myös Kiviniemen (2013) tutkimuksessa kehittämistyön aikana keskinäinen luottamus ja rohkeus ottaa asioita puheeksi lisääntyivät. Kehittämistyöstä hyötyivät myös ne työyhteisön jäsenet, jotka eivät itse olleet siihen osallistuneet, koska kehittämishankkeen kehittämistyöhön osallistuneiden ja siihen osallistumattomien välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa vain neljässä muuttujassa, kun taas tilastollisesti merkitsevää eroa alk- ja loppumittauksen välillä oli useassa muuttujassa. Myös Manka ym. (2012) toteavat työhyvinvoinnin olevan koko työyhteisön yhteinen asia.

6.2.2 Työn iloon ja työn henkiseen kuormittavuuteen yhteydessä olevat tekijät

Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja työn sisältöön oli yhteydessä koettuun työn iloon. Hoitajien autonomia on noussut myös useissa aikaisemmissa tutkimuksissa yhdeksi merkittävästi työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. (Hayes ym. 2015; Furtado ym. 2011; Roberts-Turner ym. 2014; Curtis & Glacken 2014; Sanson ym. 2016.) Työn monipuolisuus sekä mahdollisuus käyttää monipuolisesti osaamista, tietoja ja taitoja liittyivät koettuun työn iloon. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös Sveinsdóttirin ja Blöndalin (2014), joskin heidän tutkimuksensa mukaan ammattitaitoa vaatimattomien töiden teettäminen olivat vahvimmin yhteydessä hoitajien aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Työyksikön selkeä työnjako lisäsi työn tuottamaa iloa. Myös Goetz ym. (2015) sekä Kaitelidou ym. (2012) huomasivat tutkimuksissaan selkeillä tehtäväkuvilla olevan yhteyttä työtyytyväisyyteen. Sveinsdóttirin ja Blöndalin (2014) mukaan työntekijät, jotka eivät saa palautetta esimieheltä, vaihtavat todennäköisemmin työpaikkaa. Tässä tutkimuksessa esimieheltä saatu hyödyllinen palaute lisäsi alkumittauksessa työn iloa, mutta loppumittauksessa - kun esimiehiltä saatava palaute oli selvästi lisääntynyt - yhteyttä työn iloon ei enää ollut.

Suurin osa vastaajista koki työn henkisesti raskaaksi. Työn henkistä kuormittavuutta lisäsi huonot mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin. Myös Lehto ym. (2015) sekä Jetha ym. (2017) nostavat työmäärän ja työtahtiin vaikuttamismahdollisuudet työn henkiseen kuormittavuuteen liittyviksi tekijöiksi. Tyytyväisyys yrityksen johtamiseen liittyi työn henkiseen kuormittavuuteen. Mitä tyytyväisempi johtamiseen oli, sitä vähemmän koki työn kuormittavan henkisesti. Myös Jetha ym. (2017) huomasivat tutkimuksessaan, että esimiehen toiminta oli yhteydessä työn henkiseen kuormittavuuteen. Työyksikössä esiintyvä juoruilu liittyi alkumittauksessa työn henkiseen kuormittavuuteen, mutta loppumittauksessa yhteyttä ei enää ollut. Loppumittauksessa juoruilua esiintyi selvästi vähemmän ja voi olla, että työyksikössä esiintyvä juoruilu lisää työn henkistä kuormittavuutta, mutta pelkkä juoruilun puuttuminen ei tee työstä henkisesti kevyttä.

6.2.3 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tulokset antavat syytä olettaa, että työnkuvaa monipuolistamalla sekä antamalla työntekijöille mahdollisuuksia hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan työssään, voidaan lisätä koettua työn iloa. Lisäksi työpaikalla voidaan lisätä työn iloa antamalla palautetta sekä kiinnittämällä huomiota yhteisiin pelisääntöihin, selkeään työnjakoon ja toimimiseen yrityksen arvojen mukaisesti. Monen selittävän muuttujan yhteys koettuun työn iloon heikkeni muuttujan saadessa paremmat arvot. Tästä voisi päätellä, että työn ilon ja tyytyväisyyden pilaaminen on helpompaa kuin niiden saavuttaminen.

Kyseisissä yrityksissä kannattaa jatkossa edelleen panostaa yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin, sillä alle puolet vastaajista oli loppumittauksessa niihin tyytyväisiä. Lisäksi huomiota voisi kiinnittää työntekijöiden mahdollisuuksiin osallistua työn kannalta hyödyllisiin koulutuksiin sekä henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen. Loppumittauksessa noin puolet vastaajista oli tyytyväisiä osaamisen hyödyntämiseen tai kouluttautusmahdollisuuksiin ja yli kolmasosa vastaajista koki, että heillä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativammistakin tehtävistä. Henkilöstön osaamisesta ei ole hyötyä, jos se ei ole käytössä.

Työ koettiin henkisesti raskaaksi ja tähän kannattaisi kiinnittää huomiota. Työn henkistä kuormittavuutta voidaan vähentää muun muassa riittävällä tiedonkululla, työntekijöiden mahdollisuudella vaikuttaa työtahtiin, sekä vastuiden oikeudenmukaisella jakautumisella. Työyhteisössä esiintyvä juoruilu lisää työn henkistä kuormittavuutta, mutta pelkästään juoruilun puute ei tee työstä henkisesti kevyempää. Voisi toisaalta miettiä myös, onko työn henkinen raskaus sellainen asia, josta on työntekijöille selkeästi haittaa, vai oliko alku- ja loppumittauksessa kyse vain siitä, että vastuullista työtä tekevän henkilön ei ole luontevaa sanoa työn olevan henkisesti kevyttä. Kuormittavuutta kysyttiin ilman neutraalia vaihtoehtoa ja vastaukset painoutuivat melko kevyeen ja melko raskaaseen. Neutraali vastaus olisi siis voinut olla suosittu.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että vastaajien työhyvinvointi parani merkittävästi Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeen aikana. Tutkimusasetelma ei mahdollista sitä, että voisi yksiselitteisesti todeta muutosten johtuneen nimenomaan kehittämishankkeesta. Kehittämishankkeella kuitenkin todennäköisesti oli osuutta tapahtuneisiin muutoksiin, koska muutokset olivat merkittäviä ja puolet vastaajista koki kehittämishankkeella olleen positiivisia vaikutuksia.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi:

- Laadullinen tutkimus; mitä hoitajat tarkoittavat työn henkisellä kuormittavuudella ja mikä sitä lisää työssä?
- Työhyvinvointikyselyn toistaminen mukana olleissa yrityksissä; ovatko muutokset olleet pysyviä?

LÄHTEET

- Anttila P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Anttonen A. & Zechner M. 2009. Tutkimuksen lähestymistapoja hoivaan. Teoksessa Anttonen A., Valokivi H. & Zechner M. (toim.) Hoiva. Tutkimus, politiikka ja arki. Tallinna: Vastapaino, 16-52.
- Anttonen H. & Räsänen T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Baicker K., Cutler D., & Song Z. 2010. Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs* 29 (2) 304-311.
- Caperchione C., Reid R., Sharp P. & Stehmeier J. 2016. How do management and nonmanagement employees perceive workplace wellness programmes? A qualitative examination. *Health Education Journal* 75 (5), 553-564.
- Curtis E. & Drennan J. 2013. Quantitative Health Research: Issues and Methods. Berkshire: Open University Press.
- Curtis E. & Glacken M. 2014. Job satisfaction among public health nurses: a national survey. *Journal of Nursing Management* 22 (5), 653-663.
- Duffield C., Roche M., Blay N. & Stasa H. 2011. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing* 20 (1/2), 23-33.
- Flinkman M., Leino-Kilpi H. & Salanterä S. 2014. Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa Ranta I. & Tilander E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Sairaanhoitajaliitto, 45-60.
- Furtado L., Batista M. & Silva F. 2011. Leadership and job satisfaction among Azorean hospital nurses: an application of the situational leadership model. *Journal of Nursing Management* 19 (8), 1047-1057.
- Goetz K., Hasse P., Campbell S., Berger S., Dörfer C., Hahn K. & Szecsenyi J. 2015. Evaluation of job satisfaction and working atmosphere of dental nurses in Germany. *Community Dentistry & Oral Epidemiology* 44 (1), 24-31.
- Hahtela N. 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa Ranta I. & Tilander E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Sairaanhoitajaliitto, 28-34.
- Hakala J. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 12-25.
- Hayes B., Douglas C. & Bonner A. 2015. Work environment, job satisfaction, stress and burnout among haemodialysis nurses. *Journal of Nursing Management* 23 (5), 588-598.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Homburg V., Heijden B. & Valkenburg L. 2013. Why do nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses' post-exit destinations. *Journal of Nursing Management* 21 (6), 817-826.

Hoppania H-K., Karsio O., Näre L., Olakivi A., Sointu L., Vaittinen T. & Zechner M. 2016. Hoivan arvoiset. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Huizingh E. 2007. Applied Statistics with SPSS. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Hyppänen R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Ilmakunnas S., Junka T. & Uusitalo R. 2008. Vaikuttavaa tutkimusta - miten arviointitutkimus palvelee päätöksenteon tarpeita? Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Jetha A., Kernan L. & Kurowski A. 2017. Conceptualizing the dynamics of workplace stress: a systems-based study of nursing aides. *BMC Health Services Research* 17 (1), 12-22.

Jokiniemi K., Pietilä A-M., Kangasniemi M., Haatainen K. & Meretoja R. 2014. Työhyvinvointi ja kliinisen hoitotyön asiantuntijuus. Teoksessa Ranta I. & Tilander E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto, 37-43.

Järvinen P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.

Kaistila M. Hyvä esimiestyö. 2005. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kaitelidou D., Kontogianni A., Galanis P., Siskou O., Mallidou A., Pavlakis A., Kostagiolas P., Theodorou M. & Liaropoulos L. 2012. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management* 20 (4), 571-578.

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro: E-kirja.

Kauhanen M. 2012. Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikeisiin. *Talous & Yhteiskunta* 2, 4-11.

Kaunonen M., Salin S. & Aalto P. 2015. Database nurse staffing indicators: explaining risks of staff job dissatisfaction in outpatient care. *Journal of Nursing Management* 23 (5), 546-556.

Kehittämishankkeen dokumentit. 2017. Luettu 27.5.2017. Vaatii käyttöoikeuden.
<http://tabula.tamk.fi/>

Kehittämishankkeen hankesuunnitelma. 2016. Luettu 27.5.2017. Vaatii käyttöoikeuden.
<http://tabula.tamk.fi/>

Kiviniemi L. 2013. Kehittämistyöllä työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Teoksessa Kiviniemi & Hokkanen (toim.) Yhdessä mukana muutoksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9, 87-90.

Kvantimotv 2003a. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Keskiluvut. Luettu 29.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>

Kvantimotv. 2003b. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hypoteesien testaus. Luettu 30.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>

Kvantimotv. 2004. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. Luettu 24.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>

Kvantimotv. 2007. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Sosiaalitutkimuksen sosiodemografiset taustamuuttujat. Luettu 29.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttujat/taustamuuttujat.html>

Kvantimotv. 2008. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luotettavuus. Luettu 8.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Kvantimotv. 2014. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hypoteesien testaus. Luettu 24.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/harjoitus2.html>

Laaksonen H. J. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita.

Laine P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen - mission impossible? Teoksessa Ranta I. & Tilander E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto, 9-25.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 1994. Luettu 3.9.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Lehto A-M., Sutela H. & Pärnänen A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. STM:n tilaama selvitys Tilastokeskukselta. Helsinki: Sosiaali- ja Terveysministeriö.

Lorber M. & Savic S. 2012. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. Croatian Medical Journal 53 (3), 263-270.

Manka M-L., Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Luettu 13.2.2017. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.

Martin W. & Bridgmon K. 2012. Quantitative and statistical research methods. San Francisco: Jossey-Bass.

Mattke S., Kapinos K., Caloyeras J., Taylor E., Batorsky B., Liu H., Van Busum K. & Newberry S. 2014. Workplace Wellness Programs - Services Offered, Participation, and Incentives. United States Department of Labor. Rand Health Quarterly 5 (2). Luettu 13.2.2017. <https://www.dol.gov/sites/default/files/ebsa/researchers/analysis/health-and-welfare/WellnessStudyFinal.pdf>

Mcgilton K., Tourangeau A., Kavcic C. & Wodchis W. 2013. Determinants of regulated nurses' intention to stay in long-term care homes. *Journal of Nursing Management*. 21 (5), 771-781.

Morrison K. & Korol S. 2014. Nurses' perceived and actual caregiving roles: identifying factors that can contribute to job satisfaction. *Journal of Clinical Nursing* 23 (23-24), 3468-3477.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Patton M. 2012. Essentials of utilization-focused evaluation. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Ravanti E. & Pääkkönen R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Tampere: Työterveyslaitos.

Repo S., Ravanti E. & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Robbins S. & Judge T. 2012. Organizational Behavior. Kendallville: Prentice Hall.

Roberts-Turner R., Hinds P., Neljon J., Pryor J., Robinson N. & Wang J. 2014. Effects of Leadership Characteristics on Pediatric Registered Nurses' Job Satisfaction. *Pediatric Nursing* 40 (5), 236-241.

Ruoraniemi R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Sansoni J., De Caro W., Marucci A.R., Sorrentino M., Mayner L. & Lancia L. 2016. Nurses' Job satisfaction: an Italian study. *Medicina Preventiva E Di Comunita* 28 (1), 58-69.

Sawatzky J., Enns C. & Legare C. 2015. Identifying the key predictors for retention in critical care nurses. *Journal of Advanced Nursing* 71 (10), 2315-2325.

Sopimusvuori Oy:n kotisivut. Luettu 13.2.2017. www.sopimusvuori.fi

Sosiaalialan Työnantajat. 2015. Hoiva 2020 Yksityisen hoiva-alan tulevaisuus. Luettu 19.8.2017 https://www.opetin.fi/wp-content/uploads/Hoiva_2020_185x240_2014_260115.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettu 13.2.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Luettu 19.8.2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf?sequence=1

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Sveinsdóttir H. & Blöndal K. 2014. Surgical nurses' intention to leave a workplace in Iceland: a questionnaire study. *Journal of Nursing Management* 22 (5), 543-552.

Syvänen S., Erätuli P., Kokkonen A., Nederström R. & Strömberg S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät - Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Helsinki: Tekes.

Syvänen S., Tikkamäki K., Loppela K., Tappura S., Kasvio A. & Toikko T. 2015. Dialoginen Johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n kotisivut. Luettu 13.2.2017. <http://www.tetuko.fi/>

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio: UNIPress.

Tilastokeskus. 2002. Asteikko on tilaston perusta. Luettu 29.3.2017. http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_07_02_melkas.html

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 13.2.2017. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Työaikalaki. 1996. Luettu 13.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -kehittämishankkeen kotisivut. Luettu 13.2.2017. <http://www.tyonilollatuottavuutta.net/>

Työsopimuslaki. 2001. Luettu 13.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelusanasto 2006. Työhyvinvointi. Luettu 13.2.2017. <http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?UI=figr&height=158&qfind=ty%C3%B6hyvinvointi>

Työterveyshuoltolaki. 2001. Luettu 13.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettu 13.2.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 2002. Luettu 13.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valli R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.

Vastamäki J. 2010. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 128-140.

Vilkka H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zheng L., Faubion C., Talley W. & Lankford G. 2017. The Climate of Job Satisfaction: The Relationship Between Extrinsic Job Factors and Satisfaction Among Community Rehabilitation Program Professionals. *Journal of Rehabilitation* 83 (1), 23-30.

LIITTEET

Liite 1. Työn tuottamaa iloa selittävät tekijät

Työn tuottama ilo	Alkumittaus		Loppumittaus	
	p-arvo	r-arvo	r-arvo	p-arvo
Selittävä muuttuja:				
Työn monipuolisuus	0,000	0,764	0,298	0,028
Työn mielekkyys	0,000	0,753	0,600	0,000
Työyksikön selkeä työnjako	0,000	0,641	0,373	0,005
Työyksikössä toimiminen yrityksen arvojen mukaisesti	0,000	0,592	0,282	0,039
Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen - summamuuttuja	0,000	0,592	0,307	0,029
Yrityksen ennakointi ja reagointi toimintaympäristön muutoksiin	0,000	0,584	0,323	0,017
Tyytyväisyys työmotivaatiota edistäviin tekijöihin	0,000	0,571	0,347	0,010
Työyksikön pelisääntöjen laatiminen yhdessä	0,000	0,550	0,497	0,000
Työhön sitoutuneisuus	0,000	0,546	0,406	0,003
Tyytyväisyys yrityksen palvelujen ja tuotteiden laatuun	0,000	0,535	0,384	0,004
Tyytyväisyys yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin	0,000	0,526	0,418	0,002
Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja työn sisältöön	0,000	0,524	0,348	0,010
Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin	0,000	0,511	0,399	0,003
Mahdollisuus käyttää työssä monipuolisesti osaamista, tietoja ja taitoja	0,000	0,508	0,189	0,171
Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttämisen toimivuus	0,000	0,508	0,194	0,160
Tyytyväisyys työyksikön kehittämisen muotoihin ja tapoihin	0,000	0,504	0,335	0,014
Kokemus siitä, että yritys on oman alansa edelläkävijä	0,000	0,502	0,372	0,006
Työntekijöiden oikeudenmukainen työnjako	0,000	0,501	0,339	0,012
Esimieheltä saa hyödyllistä palautetta	0,000	0,452	0,063	0,649

LIITE 2. Työn henkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät

TYÖN HENKINEN KUORMITTAVUUS	Alkumittaus		Loppumittaus	
	p-arvo	r-arvo	r-arvo	p-arvo
Selittävä muuttuja:				
Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin	0,000	0,449	0,138	0,323
Tyytyväisyys arjessa tapahtuvaan innovointiin ja uudistamiseen	0,000	0,432	0,183	0,190
Työyksikössä esiintyvän juoruilun ja selän takana puhumisen puute	0,000	0,422	-0,083	0,544
Tyytyväisyys yrityksen palkitsemisen ja kannustamisen tapoihin	0,001	0,421	0,357	0,009
Mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin	0,001	0,407	0,291	0,037
Työn sosiaalinen kuormittavuus	0,001	0,406	0,509	0,000
Tyytyväisyys yrityksen palvelujen ja tuotteiden laatuun	0,001	0,404	0,142	0,311
Tyytyväisyys asiakassuhteiden hoitamiseen	0,001	0,402	0,120	0,391
Riittävä tiedonkulku	0,001	0,389	0,142	0,311
Tyytyväisyys työyksikön kehittämisen muotoihin ja tapoihin	0,002	0,384	0,184	0,188
Mahdollisuus osallistua hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen	0,002	0,372	0,152	0,276
Vastuiden jakautuminen oikeudenmukaisesti	0,003	0,365	0,288	0,037
Tyytyväisyys yrityksen johtamiseen	0,003	0,359	0,131	0,354
Tyytyväisyys työmotivaatiota edistäviin tekijöihin	0,007	0,333	0,317	0,021
Työyksikön pelisääntöjen laatiminen yhdessä	0,008	0,329	0,150	0,283
Mahdollisuus osallistua työn tavoitteiden laatimiseen	0,008	0,328	-0,050	0,727
Työyksikössä toimiminen yrityksen arvojen mukaisesti	0,008	0,326	0,119	0,397
Yrityksen ennakointi ja reagointi toimintaympäristön muutoksiin	0,011	0,317	0,123	0,381